



# Brownies & downies

Good things happen over coffee

Bachelor Scriptie Small Business and Retail Management  
Avans Hogeschool te 's-Hertogenbosch  
Lotte van Son 2065815

09-06-2016

# Innovatierapport sociaal ondernemen - Brownies&downieS

*“Samen op weg naar een mooie toekomst...”*

Veghel, 9 juni 2016

## I Auteur

|               |               |
|---------------|---------------|
| Naam          | Lotte van Son |
| Studentnummer | 2065815       |

## I Opleiding

|                   |                                    |
|-------------------|------------------------------------|
| School            | Avans Hogeschool                   |
| Opleiding         | Small Business & Retail Management |
| Plaats            | 's-Hertogenbosch                   |
| Jaar              | 2016                               |
| Inhoudsdeskundige | Michiel Smulders                   |

## I Bedrijf

|                |                                                                            |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Naam           | Brownies&downieS                                                           |
| Adres          | Hoogstraat 10a - 5462 CX Veghel                                            |
| Telefoonnummer | 0413 74 70 52                                                              |
| E-mail         | <a href="mailto:info@browniesanddownies.nl">info@browniesanddownies.nl</a> |
| Website        | <a href="http://www.browniesanddownies.nl">www.browniesanddownies.nl</a>   |
| Opdrachtgever  | Thijs Swinkels                                                             |

*Het rapport dat voor u ligt bevat vertrouwelijke informatie. Dit rapport mag niet verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt worden zonder dat er voorafgaand schriftelijke toestemming gegeven is door bovenstaande auteur of opdrachtgever.*

## Voorwoord

### *Brownies&downieS...*

Een lunchroom met oog voor de maatschappij, door het betrekken van mensen met een beperking of afstand tot de arbeidsmarkt In 2010 opgericht door Thijs Swinkels en Teun Horck vanuit een passie voor de medewerkers met een (arbeids)beperking en de horeca. Gestart als onderneming in Veghel zonder het doel om ooit een landelijke of zelfs internationale speler te worden. Binnen vier jaar gegroeid met vestigingen in Nederland, België en Kaapstad door de passie van deze twee heren. Veel sociale ondernemers groeien door de passie die zij hebben voor hun vak maar ook door de betrokkenheid die zij voelen tot de maatschappij. Maar hoe zorg je ervoor dat je de boodschap die je wilt meegeven vanuit de formule niet uit het oog verliest? Door de groei die Brownies&downieS de afgelopen jaren heeft doorgemaakt en het doel dat zij de komende jaren voor ogen hebben, is voor dit rapport even teruggegaan naar de kern van het concept. Ik wil Thijs Swinkels en Teun Horck graag bedanken voor de kans die ik heb gekregen om kennis te maken met dit mooie en ongedwongen concept.

Voor u ligt mijn bachelor scriptie. Deze vormt de afsluiting van de opleiding Small Business and Retail Management aan Avans Hogeschool te 's-Hertogenbosch. Het rapport is geschreven in opdracht van Brownies&downieS B.V. en is opgesteld in de periode van 01-02-2016 tot 09-06-2016. Met veel plezier heb ik aan dit innovatierapport gewerkt!

Graag wil ik via deze weg een aantal personen bedanken die een bijdrage hebben geleverd aan mijn onderzoek. Allereerst wil ik Michiel Smulders en Jan Derickx van Avans Hogeschool bedanken voor de begeleiding en kritische adviezen met betrekking tot het onderzoek tijdens de afstudeerperiode. Daarnaast wil ik Gerke van de Akker, Layla Theunisse en Maud Brugmans van Brownies&downieS bedanken voor de gesprekken die ik met hen heb gevoerd, die mij steeds een stapje dichterbij dit eindresultaat hebben weten te brengen. Mieke Cornelissen wil ik graag bedanken voor haar financiële ondersteuning. Het behaalde resultaat heb ik mede te danken aan een aantal externe deskundigen die hun kennis met mij hebben willen delen. Ik wil graag Ben Munster en Enrique Figee bedanken voor het meedenken over de mogelijkheden die er zijn om de formule te innoveren. Daarnaast zou ik graag Liliane van Suijlen en Susan van Elteren bedanken voor de adviezen met betrekking tot sociaal ondernemen en het meedenken over de richting van dit onderzoek. Tot slot wil ik graag alle sociale ondernemers bedanken met wie ik heb gesproken om meer inzicht te verkrijgen in hoe zij te werk gaan als sociale onderneming.

*Op de laatste pagina van dit innovatierapport vindt u een uitklapbare verklarende woordenlijst die u tijdens het lezen van dit rapport naast de tekst kunt houden om de betekenis van bepaalde woorden snel te kunnen achterhalen.*

*Er is een apart bijlagendossier ontwikkeld. In dit rapport zal apart worden verwezen naar de bijbehorende bijlage.*

Lotte van Son  
Veghel, 9 juni 2016

## Managementsamenvatting

In dit innovatierapport is antwoord gegeven op de hoofdvraag: **“Hoe kan Brownies&downieS ervoor zorgen dat zij voorop blijven lopen, binnen een markt waar steeds meer vergelijkbare concepten te vinden zijn, zodat zij in juli 2020 87 vestigingen hebben en daarmee de positie als marktleider op het gebied van horeca in combinatie met zorg blijven behouden?”**

Brownies&downieS is een lunchcafé met vestigingen in Nederland, België en Kaapstad. Bij Brownies&downieS wordt de lunch geserveerd door mensen met een beperking of afstand tot de arbeidsmarkt, een vorm van social entrepreneurship. Momenteel betreden steeds meer vergelijkbare spelers de markt, dit zorgt voor lokale concurrentie. Het is van belang dat de formule wordt geïnnoveerd om voorop te blijven lopen en de consument te blijven boeien. Om te achterhalen op welke gebieden er geïnnoveerd moet worden, is gebruik gemaakt van desk- en fieldresearch. Het onderzoek heeft verschillende invalshoeken waarbij de bedrijfsanalyse, de marktanalyse, de concurrentieanalyse en de consumentenanalyse leidend zijn.

In de bedrijfsanalyse is naar voren gekomen dat Brownies&downieS niet voldoende in kaart heeft wie haar consumenten zijn en waar zij behoeften aan hebben. Hierdoor is het moeilijk te bepalen op welke gebieden geïnnoveerd moet worden. Momenteel verkeert Brownies&downieS in de levensfase startende sociale onderneming. Een sociale onderneming kan aan de volgende knoppen draaien om meer succes te behalen: verkoopkanalen, beloning, organisatiestructuur, onderscheidend vermogen, organisatiecultuur en stakeholder betrokkenheid. Brownies&downieS beschikt over één offline verkoopkanaal, namelijk de lunchzaak. De onderscheidende waarde van Brownies&downieS zit in de bediening, dit wordt ook zo ervaren door de consument.

In de marktanalyse is naar voren gekomen dat er een aantal interessante trends gaande zijn binnen de markt waar Brownies&downieS nog niet op inspeelt. Een daarvan is de trend blurring, wat inhoudt dat de horeca en retail in elkaar overlopen. Een andere trend is dat een juiste online propositie van doorslaggevend belang is geworden, doordat de consument online oriënteert. Daarnaast is het onderscheiden op kwaliteit, beleving en gastvrijheid van essentieel belang geworden, doordat internet de consument meer inzage geeft. Om te groeien van startende naar groeiende sociale onderneming is het van belang dat er een sterke focus ligt op het product of de dienst zelf. Deze moeten innovatief blijven om nieuwe doelgroepen aan te trekken. Daarnaast is het als groeiende sociale onderneming van belang dat er één consistente boodschap wordt uitgedragen.

Uit de concurrentieanalyse is gebleken dat Brownies&downieS voorop loopt op het gebied van personeel. Hierin onderscheiden zij zich ten opzichte van de concurrent en dit wordt ook zo ervaren door de consument. Een groot deel van de concurrenten verkopen producten via meerdere kanalen, dit kan zijn online en offline maar ook via meerdere offline kanalen. Hiermee spelen de concurrenten in op de trend blurring. Daarnaast is van de concurrerende sociale ondernemers de online propositie erg sterk, zij vertellen online een verhaal, stellen de bijzondere medewerkers voor, en publiceren een nieuwsbrief. Brownies&downieS is aan het groeien naar een grotere landelijke speler, zij hebben daarbij geen landelijk marketingplan wat de directe concurrenten wel hebben.

Uit de consumentenanalyse is gebleken dat de grootste aanwezige groep bij Brownies&downieS de consumenten in een leeftijd van 40-59 jaar zijn. Gevolgd door de groep 20-39 jaar en de 60-plussers. Uit eigen onderzoek is gebleken dat de consument Brownies&downieS bezoekt voor de combinatie van de lunchzaak met dagzorg. De consument is bereid een eigen bijdrage te leveren aan het maatschappelijke aspect en zij verlaten Brownies&downieS dan ook met een goed gevoel. Bediening is een van de belangrijkste aspecten bij de keuze van een lunchzaak in de ogen van de consument, Brownies&downieS scoort hier erg goed op. Momenteel kan de consument de producten van Brownies&downieS enkel binnen reguliere openingstijden consumeren.



Uit deze bevindingen wordt geconcludeerd dat Brownies&downieS door kan groeien door het versterken van de relatie tussen de bijzondere medewerker en de eindconsument. De online propositie moet verbeterd worden om de consument ook online goed van dienst te kunnen zijn. Dit kan worden gedaan door het creëren van aparte bedrijfspagina's voor iedere vestiging, het voorstellen van de bijzondere medewerkers, het vertellen van een verhaal, het publiceren van een nieuwsbrief en het publiceren van de menukaart. Als laatste zal in de toekomst ingespeeld moeten worden op het creëren van meerdere verkoopkanalen. Zo kunnen de consumenten de producten van Brownies&downieS op meerdere tijdstippen en meerdere manieren bestellen en consumeren.

Brownies&downieS heeft als randvoorwaarden gesteld dat de aanbevelingen low-budget moeten zijn. Daarom is gekozen om met de implementatie te focussen op het versterken van de relatie tussen de bijzondere medewerker en de eindconsument in de lunchzaak. Er zijn vier deelconcepten bedacht die hierop inspelen:

1. De eerste is "Brownies door Downies", dit is een concept waarbij een begeleider en bijzondere medewerker samen een workshop brownie bakken gaan verzorgen.
2. De tweede is "Brownie&downiE van de maand", hierbij mag iedere maand een andere bijzondere medewerker een brownie ontwikkelen die de hele maand op de kaart zal staan en verkocht zal worden. De persoon die de brownie heeft ontwikkeld, zal vernoemd worden.
3. Daaropvolgend is het deelconcept "Brownies@home" ontwikkeld, na één jaar zullen er twaalf verschillende brownies ontwikkeld zijn, deze zullen worden verkocht in de lunchzaak. Met dit deelconcept wordt ingespeeld op de trend blurring.
4. Het motto van de laatste aanbeveling, luidt: "Je bent goed zoals je bent". Om de relatie in de lunchzaak te verbeteren zijn er voorstelkaarten ontwikkeld. Consumenten kunnen hierop zien door wie ze bediend worden en kunnen later een compliment achterlaten aan deze persoon door het invullen van een memoblaadje. Dit blaadje kunnen ze achterlaten op het complimentenbord in de lunchzaak.

Al deze aanbevelingen hebben betrekking op het versterken van het sociale aspect maar spelen gedeeltelijk ook in op het creëren van extra verkoopkanalen.

Het onderzoeksdoel van het innovatierapport voor Brownies&downieS is om advies te geven over de innovatiemogelijkheden voor de formule met betrekking tot sociaal ondernemen, die binnen nu en drie jaar succesvol geïntroduceerd kunnen worden, waardoor de consument zich aangetrokken blijft voelen tot de formule van Brownies&downieS. Er is inzicht verkregen in de innovatiemogelijkheden voor Brownies&downieS. Met deze inzichten zijn aanbevelingen gedaan waarmee de consument zich aangetrokken blijft voelen tot de formule. Daarnaast zijn de aanbevelingen gericht op de toekomstbestendigheid van de formule. Als alle aanbevelingen worden doorgevoerd, zal Brownies&downieS werken aan de toekomstbestendigheid van de formule.

**Eén kanttekening hierbij is wel dat Brownies&downieS moet blijven innoveren om aan de top te blijven.**

## Inhoudsopgave

|              |                                                                |    |
|--------------|----------------------------------------------------------------|----|
| Hoofdstuk 1: | Inleiding .....                                                | 8  |
| 1.1          | Onderzoeksopzet .....                                          | 8  |
| 1.1.1        | Relevantie .....                                               | 8  |
| 1.1.2        | Doelstelling .....                                             | 8  |
| 1.1.3        | Probleemstelling .....                                         | 9  |
| 1.1.4        | Vraagstelling .....                                            | 9  |
| 1.2          | Afbakening .....                                               | 9  |
| 1.3          | Functie van het onderzoek .....                                | 10 |
| 1.4          | Onderzoeksmethoden .....                                       | 10 |
| 1.5          | Leeswijzer .....                                               | 12 |
| 1.6          | Theoretisch kader .....                                        | 12 |
| Hoofdstuk 2: | Bedrijfsomschrijving .....                                     | 14 |
| 2.1          | De formule Brownies&downieS .....                              | 14 |
| 2.1.1        | Het concept .....                                              | 14 |
| 2.1.2        | De geschiedenis .....                                          | 15 |
| 2.1.3        | Unique Selling Points .....                                    | 15 |
| 2.2          | De franchiseconstructie .....                                  | 15 |
| Hoofdstuk 3: | Bedrijfsanalyse .....                                          | 17 |
| 3.1          | Osterwalder Canvas Business Model .....                        | 17 |
| 3.1.1        | Verdienmodel franchisegever - franchisenemer .....             | 17 |
| 3.1.2        | Verdienmodel franchisenemer - eindconsument .....              | 17 |
| 3.2          | Retail marketingmix .....                                      | 19 |
| 3.2.1        | Product .....                                                  | 19 |
| 3.2.2        | Plaats .....                                                   | 19 |
| 3.2.3        | Prijs .....                                                    | 19 |
| 3.2.4        | Promotie .....                                                 | 20 |
| 3.2.5        | Personeel .....                                                | 20 |
| 3.2.6        | Presentatie .....                                              | 20 |
| 3.3          | Financiële analyse .....                                       | 21 |
| 3.4          | Deelconclusie bedrijfsanalyse .....                            | 22 |
| Hoofdstuk 4: | Sociaal ondernemen bij Brownies&downieS .....                  | 23 |
| 4.1          | In hoeverre is Brownies&downieS een sociale onderneming? ..... | 23 |
| 4.2          | Operating model Brownies&downieS .....                         | 23 |
| 4.3          | Sociale levensfase Brownies&downieS .....                      | 24 |
| 4.4          | Deelconclusie sociaal ondernemen bij Brownies&downieS .....    | 25 |

|                      |                                                       |    |
|----------------------|-------------------------------------------------------|----|
| Hoofdstuk 5:         | De Nederlandse markt.....                             | 27 |
| 5.1                  | Trends en ontwikkelingen foodservice branche.....     | 27 |
| 5.1.1                | Ontwikkelingen binnen de horecabranche.....           | 27 |
| 5.1.2                | Trends binnen de quick service sector.....            | 27 |
| 5.2                  | Sociaal ondernemend Nederland .....                   | 28 |
| 5.2.1                | Sociaal ondernemen in Nederland .....                 | 28 |
| 5.2.2                | Kansen en uitdagingen binnen sociaal ondernemen ..... | 29 |
| 5.2.3                | Sociale ondernemingen Nederland .....                 | 30 |
| 5.3                  | Deelconclusie marktanalyse .....                      | 30 |
| Hoofdstuk 6:         | De concurrent.....                                    | 31 |
| 6.1                  | Directe concurrenten.....                             | 31 |
| 6.2                  | Indirecte concurrenten .....                          | 32 |
| 6.3                  | Potentiële toetreders .....                           | 33 |
| 6.4                  | Resultaten eigen onderzoek .....                      | 34 |
| 6.5                  | Deelconclusie concurrentieanalyse .....               | 34 |
| Hoofdstuk 7:         | De consument .....                                    | 35 |
| 7.1                  | Afnemersanalyse .....                                 | 35 |
| 7.2                  | Brownies&downieS consument .....                      | 36 |
| 7.3                  | Resultaten eigen onderzoek .....                      | 37 |
| 7.4                  | Deelconclusie consumentenanalyse.....                 | 39 |
| Hoofdstuk 8:         | Onderzoeksconclusie.....                              | 41 |
| 8.1                  | SWOT-analyse.....                                     | 41 |
| 8.2                  | Confrontatiematrix .....                              | 42 |
| Hoofdstuk 9:         | Aanbevelingen .....                                   | 43 |
| 9.1                  | Opties .....                                          | 43 |
| 9.2                  | Optie keuze.....                                      | 44 |
| Hoofdstuk 10:        | Implementatie .....                                   | 46 |
| 10.1                 | Ideeën .....                                          | 47 |
| 10.2                 | Financiële toelichting.....                           | 52 |
| 10.3                 | Tijdsplanning.....                                    | 54 |
| Hoofdstuk 11:        | Eindconclusie .....                                   | 55 |
| Nawoord .....        |                                                       | 56 |
| Literatuurlijst..... |                                                       | 57 |

# Hoofdstuk 1: Inleiding

## 1.1 Onderzoeksopzet

### 1.1.1 Relevantie

#### Bedrijf & branche omschrijving

Brownies&downieS is een succesvol lunchcafé in Nederland en België en is de laatste jaren flink gegroeid door middel van een franchiseconstructie. Op 17 mei 2016 telt Brownies&downieS 34 vestigingen en hebben zij ook een vestiging in Kaapstad. Brownies&downieS krijgt veel aanvragen uit het buitenland, wat aangeeft dat het concept erg succesvol is. Maar hoe zorgen zij ervoor dat het concept succesvol blijft? Brownies&downieS is actief binnen twee branches namelijk de horeca- en de zorgbranche. Zij bieden mensen met een beperking of afstand tot de arbeidsmarkt de mogelijkheid op betaalde arbeid, een vorm van social entrepreneurship (Brownies&downieS, 2016).

Nederland bevat op 31 december 2015, 14.527 lunchzaken (CBS, 2015). Onder deze lunchzaken bevinden zich steeds meer innovatieve bekende concepten, zoals: Starbucks, Le Pain Quotidien, Vapiano, Papa Bubble, Julia's, Jay's Juices, Dubbel & Dwars en nog vele anderen (Bluiminck, 2015). In 2016 wordt een groei verwacht van 2,5% binnen de horecasector. De horeca profiteert optimaal van de aantrekkende economie. In vrijwel alle sub-branches is sprake van groei, gecreëerd door hogere consumentenbestedingen, een aantrekkende zakelijke vraag en meer toerisme. Mede door deze groei binnen de branche is de concurrentie moordend. Ondernemingen die niet op een A-locatie gelegen zijn, moeten een uitstekende combinatie van prijs, grootte en online profilering zien te bieden of zullen moeten investeren in een uniek en onderscheidend concept om op te vallen in de markt (Rabobank, 2015). Het is belangrijk dat ondernemingen zich blijven innoveren om aan de top te blijven.

#### Aanleiding

Het unieke aan het concept Brownies&downieS is dat een kwalitatief goede lunch wordt geserveerd door mensen met een beperking of afstand tot de arbeidsmarkt. Brownies&downieS is met 34 vestigingen marktleider op het gebied van lunchzaak in combinatie met dagbesteding. Inmiddels betreden steeds meer vergelijkbare lokale concepten de markt, zoals in Brabant: lokaal 12 (Biezenmortel), Prins Heerlijk (Tilburg, Waalwijk), Bloesem Theehuis (Herpen), Have A Break (Etten-Leur), In de Roos (Den-Bosch & Zaltbommel), Broodje Apart (Schijndel), Kerkhovense Molen (Oisterwijk) (Beers, 2016). Brownies&downieS is ooit begonnen als eenmanszaak in Veghel, zonder de insteek een landelijke speler te worden. Door de vele aanvragen is Brownies&downieS toch snel gaan groeien en hebben zij als doel gesteld in juli 2020 87 vestigingen te hebben verdeeld over Nederland & België zonder het idealisme uit het oog te verliezen. Dit betekent een groei van 53 vestigingen in de komende vier jaar. Maar hoe zorgt Brownies&downieS ervoor dat de consument nog steeds wordt aangetrokken binnen een markt waar steeds meer vergelijkbare spelers aanwezig zijn? De behoefte aan een innovatierapport voor de formule is daarom groot. (Swinkels T., Aanleiding onderzoek, 2016). In bijlage 1: Artikel aanleiding onderzoek, op pagina 5, is het artikel te vinden dat de aanleiding voor dit onderzoek vormt.

### 1.1.2 Doelstelling

#### Onderzoeksdoelstelling

Advies geven over de innovatiemogelijkheden voor de formule met betrekking tot sociaal ondernemen, die binnen nu en drie jaar succesvol geïntroduceerd kunnen worden, waardoor de consument zich aangetrokken blijft voelen tot de formule van Brownies&downieS. Dit advies zal geschreven worden binnen een periode van zeventien weken.



### Praktijkdoelstelling

Het doel van dit onderzoek voor Brownies&downieS is om een toekomstbestendig bestaan te creëren door de formule te innoveren, waardoor het doel van 87 vestigingen in juli 2020 behaald zal worden. Gebaseerd op het doel van de franchisegever van Brownies&downieS. Op het moment van schrijven, 17 mei 2016, telt Brownies&downieS 34 locaties.

#### 1.1.3 Probleemstelling

Inzicht verkrijgen in het huidige verdienmodel van Brownies&downieS, social entrepreneurship bij Brownies&downieS, de Nederlandse markt, social entrepreneurship in Nederland, de concurrent en de consument. Op basis van deze inzichten aanbevelingen doen aan Brownies&downieS met betrekking tot de innovatiemogelijkheden waarmee een toekomstbestendig bestaan kan worden gecreëerd.

#### 1.1.4 Vraagstelling

De hoofdvraag van het uit te voeren onderzoek voor Brownies&downieS luidt: **“Hoe kan Brownies&downieS ervoor zorgen dat zij voorop blijven lopen, binnen een markt waar steeds meer vergelijkbare concepten te vinden zijn, zodat zij in juli 2020 87 vestigingen hebben en daarmee de positie als marktleider op het gebied van horeca in combinatie met zorg blijven behouden?”**

Om te achterhalen op welke aspecten Brownies&downieS nog kan innoveren, zijn er onderzoeksvragen onderverdeeld in thema's opgesteld. De thema's geven aan wat er onderzocht moet worden en vormen de rode draad voor dit innovatierapport. Een overzicht van de thema's en bijbehorende deelvragen is te vinden in *bijlage 2: Onderzoeksvragen, op pagina 6*.

### 1.2 Afbakening

Het onderzoek heeft direct betrekking op het bedrijf Brownies&downieS. De personen die het meest betrokken zullen zijn bij dit onderzoek zijn Thijs Swinkels en Teun Horck, de oprichters en eigenaren van de formule Brownies&downieS.

#### Afbakening branche

Brownies&downieS opereert zoals eerder vernoemd binnen twee verschillende branches. Tijdens het achterhalen van het werkelijke probleem, is geconcludeerd dat er nog twee andere problemen spelen. De drie problemen die spelen hebben enige samenhang, maar zijn alle drie op andere manieren op te lossen. Er is gekozen om het belangrijkste probleem verder te onderzoeken. Hierdoor kan het onderzoek meer in de diepte gaan.

1. Het eerste probleem heeft betrekking op de subsidies die Brownies&downieS ontvangt. Brownies&downieS ontvangt subsidies voor de medewerkers met een beperking of afstand tot de arbeidsmarkt. Subsidies komen voort uit het Persoonsgebonden Budget (PGB) of Zorg in Natura (ZiN). Brownies&downieS investeert de subsidies die zij ontvangen direct of indirect terug in deze medewerkers. Dit kan zijn direct in begeleiding, cursussen en taxi en indirect in de aanpassingen binnen de lunchzaak. De wetten omtrent PGB en ZiN zijn onderhevig aan veranderingen. In elke wet worden de tarieven jaarlijks opnieuw vastgesteld waardoor de inkomsten kunnen variëren (*Per Saldo, 2015*).

Na gesproken te hebben met Matthieu Rademaker, manager NovaMatch, is gebleken dat er mogelijk gekort zal worden op de subsidies maar deze nooit volledig wegvallen. Dit gesprek heeft ertoe geleid dat de problemen betreffende de subsidies niet verder onderzocht zullen worden (*Rademaker, 2016*). In *bijlage 3: Problemen omtrent de zorg, op pagina 8*, zijn de antwoorden te vinden, gegeven door Matthieu Rademaker van NovaMatch, waaruit de problemen voor Brownies&downieS betreft de zorg naar voren zijn gekomen.

2. Aanvankelijk was het tweede probleem bij Brownies&downieS dat niet op alle locaties in Nederland voldoende mensen met een (arbeids)beperking te vinden zijn (Rademaker, 2016). Onderzoek heeft uitgewezen dat momenteel slechts twee vestigingen beschikken over onvoldoende medewerkers met een (arbeids)beperking (Akker G. v., 2016). Daarnaast is het probleem omtrent de aanwezigheid van deze medewerkers een probleem dat voornamelijk ligt bij NovaMatch. Zij zijn diegenen die samen met de franchisenemers op zoek gaan naar de medewerkers met een (arbeids)beperking. Deze feiten zorgen ervoor dat het probleem betreffende de aanwezigheid van de medewerkers niet mee zal worden genomen in dit innovatierapport. In *bijlage 3: Problemen omtrent de zorg, op pagina 8*, zijn de antwoorden te vinden, gegeven door Matthieu Rademaker van NovaMatch.
3. Het derde probleem is dat steeds meer vergelijkbare lokale spelers de markt betreden, wat zorgt voor extra concurrentie. In het eerste halfjaar van 2015 is er een enquêteonderzoek gedaan onder de huidige en potentiële Brownies&downieS consumenten door A. Derks, studente SBRM aan Avans Hogeschool. Uit dit onderzoek is gebleken dat de consument de onderscheidende waarde van Brownies&downieS voornamelijk ziet in de bediening door mensen met een beperking (39%) en in de maatschappelijke waarde (17%). Brownies&downieS stelt zich de vraag in hoeverre deze maatschappelijke waarde doorgetrokken kan worden in de formule.

Dit innovatierapport zal zich focussen op het hierboven geformuleerde derde probleem. Gezien de doelstelling van 87 vestigingen in juli 2020 die Brownies&downieS voor ogen heeft, is het belangrijk dat de formule innoveert, zodat de consument voor Brownies&downieS blijft kiezen. Deze innovatie kan van toepassing zijn op alle variabele aspecten in de formule, zoals product, dienst, promotie en presentatie maar ook in de communicatie van sociaal ondernemen (*Ondernemersplein, 2016*). Uit de interne en externe analyse zal blijken op welke variabele het probleem daadwerkelijk van toepassing is.

#### Afbakening markt

Zoals eerder vermeld is Brownies&downieS aanwezig in Nederland(32), België(1) en Afrika(1). Het onderzoek dat is uitgevoerd voor het schrijven van dit innovatierapport, zal zich uitsluitend richten op de Nederlandse markt. Nederland is met 32 vestigingen de markt waar Brownies&downieS in grote getalen aanwezig is, vandaar dat het onderzoek betrekking zal hebben op deze markt.

### **1.3 Functie van het onderzoek**

Het onderzoek heeft een verkennende en beschrijvende functie. Tijdens verkennend onderzoek gaat de onderzoeker een complexe situatie na om te kijken welke factoren van toepassing zijn op deze situatie (*Baarda, 2014*). Bij beschrijvend onderzoek wordt een bepaalde situatie in kaart gebracht, hierbij gaat het vaak om de registratie van wat zich voordoet op bepaalde gebieden (*Baarda, 2014*). Doordat Brownies&downieS niet weet op welke aspecten geïnnoveerd kan worden, zal dit eerst onderzocht worden aan de hand van verkennend onderzoek. Later krijgt het onderzoek een beschrijvende functie, waarin de huidige situatie in kaart wordt gebracht. Deze situatie wordt vergeleken met de concurrent en getoetst aan de consument. Door het toepassen van beide functies kan geconcludeerd worden op welke gebieden Brownies&downieS moet innoveren.

### **1.4 Onderzoeksmethoden**

#### Deskresearch

Met behulp van deskresearch zijn het theoretisch kader, de bedrijfsanalyse, de trends en ontwikkelingen binnen de horecabranche en sociaal ondernemen, gedeeltelijk de concurrent en gedeeltelijk de consument in kaart gebracht. Een uitwerking van de gekozen theorieën en modellen die toepast zijn in dit onderzoek, worden later toegelicht in paragraaf 1.6 Theoretisch kader.

## Fieldresearch

Tijdens het onderzoek is er zowel gebruik gemaakt van kwalitatief als kwantitatief onderzoek. Bij kwalitatief onderzoek gaat het vooral om het krijgen van inzichten en zullen de respondenten de onderzoeker op nieuwe ideeën brengen. Bij kwantitatief weet de onderzoeker vaak al wat hij/zij kan verwachten, alles is vooraf opgesteld (*Baarda, 2014*).

De gebruikte onderzoeksmethoden zijn in deze paragraaf kort toegelicht. Het volledige overzicht is zoals eerder vermeld te vinden in *bijlage 2: Onderzoeksvragen, op pagina 6*.

### ❖ Observaties - Kwalitatief

Om vast te stellen hoe andere (sociale) ondernemers te werk gaan en de consument aanspreken, zijn deze ondernemingen bezocht. Deze zijn bezocht en geobserveerd aan de hand van een observatieschema. Ook is er een bezoek gebracht aan de kleinste, grootste en eerst geopende vestiging van Brownies&downieS. Dit is gedaan om een beeld te krijgen van de mogelijkheden binnen de panden van Brownies&downieS.

## Validiteit & betrouwbaarheid

Om validiteit en betrouwbaarheid te creëren, is er één observatieschema ontwikkeld. Deze is bij alle bezoeken gebruikt. Doordat er vijf bezoeken zijn gebracht, zijn de observaties gebruikt ter vergelijking en inspiratie. Er worden geen harde conclusies getrokken uit deze observaties.

### ❖ Interviews/brainstormsessies - Kwalitatief

Tijdens het onderzoek zijn verschillende soorten interviews afgenomen en brainstormsessies gehouden. De eerste soort zijn de interne interviews, deze hebben betrekking op het in kaart brengen van de organisatie. De tweede soort zijn de brainstormsessies met food experts en sustainability experts, deze sessies hebben betrekking op het kiezen van een richting voor dit plan. De derde en laatste soort, zijn de interviews die zijn afgenomen met de sociale ondernemers. Deze interviews zijn afgenomen om te concluderen hoe andere sociale ondernemers te werk gaan.

## Validiteit & betrouwbaarheid

De brainstormsessies en interne interviews zijn gebruikt ter invulling van het onderzoek. Hier zijn geen harde conclusies uit getrokken, tenzij het om feiten gaat. Met de sociale ondernemers zijn semigestructureerde interviews afgenomen. Een semigestructureerd interview is een diepte-interview waarbij een algemeen interviewschema is opgesteld, maar waar de onderzoeker wel van af mag wijken. De validiteit is lager dan bij gestructureerde interviews (*Baarda, 2014*). In dit geval is gekozen voor een semigestructureerd interview omdat het gaat om diepgaande informatie van de sociale ondernemers. Het is belangrijk dat de achterliggende gedachten van bepaalde keuzes worden achterhaald. Er zijn slechts vier semigestructureerde interviews afgenomen, waardoor er geen harde conclusies getrokken mogen worden. De interviews zijn in dit onderzoek gebruikt ter indicatie.

### ❖ Enquête - Kwantitatief

In het eerste halfjaar van 2015 is een online enquête afgenomen door A. Derks onder de huidige en potentiële consumenten. De resultaten uit deze online enquête zijn gedeeltelijk gebruikt voor het verkrijgen van inzichten. Momenteel heeft Brownies&downieS geen specifiek beeld wie de consumenten zijn en wat zij belangrijk vinden. Om de formule te innoveren, moet er een duidelijk beeld zijn van de consument. Daarom is voor dit onderzoek een eigen aanvullende schriftelijke enquête uitgezet. Om de gewenste respons te berekenen, wordt rekening gehouden met een drietal factoren, namelijk het betrouwbaarheidspercentage, de maximaal gewenste foutmarge en de schatting van het gezochte percentage. In dit onderzoek is gekozen voor de (gebruikelijke) betrouwbaarheid van 95%. De maximaal gewenste foutmarge is gesteld op 5%. Gezien het feit dat er geen schatting is van de percentages die voortkomen uit het onderzoek, is deze op 50% gesteld.

Dit is de meest ongunstige waarde, andere waardes leiden tot een lager foutmarge (Derickx, Steekproefgrootte, 2016). Met deze gegevens zal er een respons van 384 consumenten behaald moeten worden om een betrouwbaar en nauwkeurig beeld te krijgen van de consument.

#### Nauwkeurigheid & betrouwbaarheid

De schriftelijke enquête is uitgezet in de vorm van een placemat en afgenomen bij Brownies&downieS Emmen en Veghel. Dit is gedaan om een beeld te krijgen van de consument in de stad en in een dorp. De enquête is afgenomen van 19 april 2016 tot en met 3 mei 2016. Uiteindelijk is er een respons van 322 consumenten bereikt. Met de gekozen betrouwbaarheid van 95% moet dan rekening gehouden worden met een foutmarge van maximaal 5,4%. (Derickx, Steekproefgrootte, 2016). Een foutmarge van 5,4% betekent dat het resultaat uit één vraag tussen 5,4% naar beneden en 5,4% naar boven af kan wijken. Met een foutmarge van 5,4% kan de enquête als nauwkeurig en betrouwbaar worden gezien en mogen er conclusies worden getrokken uit te resultaten (Baarda, 2014). Een uitgebreide toelichting van de nauwkeurigheid en betrouwbaarheid van het eigen enquête onderzoek is te vinden in *bijlage 25: Opzet eigen kwantitatief onderzoek, op pagina 98*.

### 1.5 Leeswijzer

Om het onderzoek voor alle partijen begrijpelijk te maken is er een leeswijzer ontwikkeld. Dit model geeft op een gestructureerde manier weer welke stappen zijn doorlopen om tot het behaalde resultaat te komen. Allereerst is het probleem dat speelt bij de franchisegever, van de formule Brownies&downieS, duidelijk in kaart gebracht en afgebakend. Om te concluderen op welke gebieden Brownies&downieS mogelijk moet innoveren, is vervolgens de huidige organisatie in kaart gebracht. De conclusies uit de interne analyse zijn meegenomen om de externe factoren te onderzoeken. Hiervoor is zowel desk- als fieldresearch gebruikt. Uiteindelijk zijn uit de interne analyse sterkten en zwakten naar voren gekomen en uit de externe analyse kansen en bedreigingen. Deze factoren zijn met elkaar in verband gebracht en daaruit zijn verschillende aanbevelingen naar voren gekomen. De aanbevelingen uit het onderzoek zijn besproken met de directie van Brownies&downieS en uiteindelijk is er één implementatieplan geschreven.



### 1.6 Theoretisch kader

Het theoretisch kader bestaat uit een beschrijving van relevante kernbegrippen, literatuur, theorieën en modellen. Het literatuuronderzoek heeft gezorgd voor een juiste keuze van de toepassing van theorieën en modellen. In *bijlage 4: Theoretisch kader, op pagina 10*, is de totale uitwerking van het theoretische kader te vinden. Per hoofdstuk is de keuze van de gebruikte modellen toegelicht. Het theoretisch kader is gebruikt als vooronderzoek voor dit innovatierapport. Het vooronderzoek heeft voornamelijk betrekking op het thema sociaal ondernemen. Een term die ook betrekking heeft op het onderzoek is innovatie. Het is belangrijk om te weten wat onder innovatie wordt verstaan tijdens dit onderzoek.

## Social Entrepreneurship

### Wat is social entrepreneurship?

Social entrepreneurship, hierna te noemen sociaal ondernemen, is ondernemen met een maatschappelijke missie. Sociale ondernemingen bevinden zich tussen de goede doelen organisaties en de commerciële bedrijven. Een sociale onderneming biedt net als andere ondernemingen een product of dienst aan voor de consument en hebben een verdienmodel. Echter is het hoofddoel van een sociale onderneming niet om winst te maken. Ze verdienen geld om de maatschappelijke missie te kunnen bereiken. Het doel van een sociaal ondernemer is om maatschappelijke waarde te creëren. Sociaal ondernemen is een wereldwijd groeiend begrip, maar ook in Nederland groeit de groep sociale ondernemers iedere dag (*Social enterprise nederland, 2016*).

### Wanneer ben je social entrepreneur?

Er bestaat onduidelijkheid over de term social entrepreneur, hierna te noemen sociaal ondernemer. Door de variatie in ondernemingen is het moeilijk om een duidelijke omschrijving te geven.

De eigenschappen van een sociale onderneming volgens de organisatie Social Enterprise NL zijn:

1. Het primaire doel van een sociale onderneming is maatschappelijk: impact first. Dat wil zeggen dat de maatschappelijke missie voorop staat.
2. Dit doel wordt gerealiseerd door het leveren van een product of dienst.
3. Als sociaal ondernemer ben je financieel zelfvoorzienend gebaseerd op het verkopen van producten of diensten. Deze organisaties zijn dus beperkt of niet afhankelijk van subsidies.
4. De onderneming wordt op sociale wijze gevoerd: het bestuur van de onderneming is gebaseerd op medezeggenschap van alle betrokkenen (*Social enterprise nederland, 2016*).

Belangrijk is dat een sociale onderneming zich onderscheidt van anderen doordat zij de maatschappelijke doelen stellen boven de commerciële doelen. Commerciële bedrijven worden zelden gezien als sociaal ondernemer. Zij kunnen wel een bijdrage leveren aan een betere wereld, maar dit wordt gezien als maatschappelijk verantwoord ondernemen. Als je maatschappelijk verantwoord onderneemt zal het primaire doel zich altijd richten op de financiële bedrijfsresultaten (*PvdA werkgroep sociaal ondernemen, 2013*). De verschillen tussen sociaal ondernemen en maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn uitgewerkt in de literatuurstudie die is uitgevoerd en te vinden is in *bijlage 4: Theoretisch kader (social entrepreneurship)*, op pagina 11.

### PwC

De wereld beweegt en hierdoor leven we in tijden van structurele veranderingen. Binnen deze veranderingen ontstaan en groeien sociale ondernemingen. Bij hen staat de maatschappelijke waarde voorop. Maar hoe kun je als sociale onderneming je waarde nog verder vergroten? Een aantal handvatten hiervoor worden gegeven in een rapport van PwC Nederland, dat is uitgebracht in samenwerking met Nyenrode Business Universiteit en Social Enterprise NL in 2015. Dit rapport zal leidend zijn voor het in kaart brengen van Brownies&downies als sociale onderneming en het verbeteren van sociaal ondernemen bij Brownies&downies. De gegevens en modellen die toegepast zullen worden, zijn per hoofdstuk onderbouwd en tevens te vinden in het theoretisch kader in *bijlage 4: Theoretisch kader (social entrepreneurship)*, op pagina 11. (*PwC, 2015*).

## Innovatie

Innovatie is het vernieuwen van aspecten binnen een onderneming. Innoveren is niet alleen voor uitvinders, maar ook voor ondernemers. Elke onderneming innoveert op zijn eigen manier. Het verschilt per bedrijf op welke gebieden deze innoveert: het product, de dienst, het proces, de organisatie, de communicatie of de markt. Om groei en continuïteit te behalen, is het van belang dat een onderneming voortdurend blijft innoveren (*Ondernemersplein, 2016*). Ook innoveren op het gebied van sociaal ondernemen is mogelijk, een uitgebreide uitleg hierover is tevens te vinden in *bijlage 4: Theoretisch kader (innovatie)*, op pagina 17.

## Hoofdstuk 2: Bedrijfsomschrijving

### 2.1 De formule Brownies&downieS

#### 2.1.1 Het concept

Het concept Brownies&downieS is een lunchcafé gecombineerd met dagbesteding voor mensen met een beperking of afstand tot de arbeidsmarkt, hierna te noemen “de bijzondere medewerkers”. Bij de oprichting is gekozen voor dit concept omdat deze medewerkers vaak erg gemotiveerd zijn en veel positieve energie met zich meebrengen. Samen met een kwalitatief goede lunch zal dit zorgen voor een unieke ervaring voor de consumenten. Brownies&downieS geeft niet alleen de consument een unieke ervaring, maar ook geven zij de bijzondere medewerkers een kans op betaalde arbeid. De kwaliteit wil Brownies&downieS graag aan de consumenten tonen door gebruik te maken van een open keuken. De core business van Brownies&downieS richt zich op het lunchcafé in combinatie met dagzorg (Swinkels T., *Ondernemingsplan Brownies&downieS*, 2010).

Brownies&downieS heeft zowel een commerciële als maatschappelijke missie en visie, doordat zij een sociale onderneming zijn.

#### ❖ Commerciële missie

Brownies&downieS streeft ernaar om mensen met een beperking of mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een mogelijkheid te bieden op betaalde arbeid.

#### ❖ Commerciële visie

Brownies&downieS wil op basis van kwaliteit en uitstraling het beste lunchcafé van Nederland en België zijn (Swinkels T., *Ondernemingsplan Brownies&downieS*, 2010).

#### ❖ Maatschappelijke missie

Brownies&downieS biedt jongeren en volwassenen met een beperking de mogelijkheid om naar vermogen mee te werken in een regulier horecabedrijf vanuit de visie dat volwaardig meedoen in de echte wereld het beste in mensen naar boven haalt. Een duurzame, zinvolle werkplek of een (deels) betaalde baan binnen of buiten Brownies&downieS is daarbij het streven.

#### ❖ Maatschappelijke visie

- De *eigen kracht* van de medewerker is leidend. Waar nodig wordt de eigen kracht ondersteund met hulpmiddelen en begeleiding.
- Er wordt uitgegaan van *mogelijkheden*. Het uitbreiden van de mogelijkheden via persoonlijke ontwikkeldoelen wordt positief gestimuleerd door het geven van complimenten en het aansluiten bij het niveau van de medewerker.
- De kwaliteit van Brownies&downieS als horecabedrijf staat centraal. Daarom worden medewerkers gestimuleerd en uitgedaagd altijd *het beste van zichzelf te laten zien* en een bijdrage te leveren aan de kwaliteit van onze dienstverlening voor onze gasten (Swinkels T., *Handboek*, 2015).

#### ❖ Groeistrategie

De groeistrategie op lange termijn is dat Brownies&downieS in juli 2020, 87 vestigingen geopend wil hebben in Nederland en België (Swinkels T., *Handboek*, 2015).

Een missie is datgene dat de organisatie naar buiten uit wil dragen. Een visie is een algemene voorstelling van de toekomst van de organisatie. De missie richt zich tot de organisatie en de visie tot de omgeving (Ormond, 2016). Wanneer wordt gekeken naar de commerciële missie van Brownies&downieS, sluit deze niet naadloos aan op de commerciële visie. Brownies&downieS staat voor de mensen met een beperking, maar daarnaast willen zij ook het beste lunchcafé van Nederland zijn. Wanneer dit laatste onderdeel zou terugkomen in de commerciële missie, zal deze beter aansluiten op de commerciële visie.



### 2.1.2 De geschiedenis

Brownies&downieS is in 2010 opgericht in Veghel, het concept bleek direct succesvol. Door aanvragen van ouders is in 2011 het idee ontstaan om in de directe omgeving twee vestigingen te openen. Er waren verder geen groeiplannen maar door de vele aanvragen is er gekozen om in 2012 een franchiseformule op te starten. Vanaf dat moment groeide Brownies&downieS hard en is er in 2014 gekozen om een master-franchiseconstructie te hanteren (*Swinkels T. , Handboek, 2015*).

### 2.1.3 Unique Selling Points

Er zijn twee aspecten waarop Brownies&downieS zich wil onderscheiden van de concurrent en ernaar streeft hierop voortdurend te innoveren:

- ❖ Een kwalitatief goede en ambachtelijke lunch aanbieden. Daarmee streven zij ernaar het beste lunchcafé van Nederland en België te zijn.
- ❖ Dagbesteding bieden voor mensen met een beperking of afstand tot de arbeidsmarkt. Het doel hiervan is om ook deze mensen een kans te bieden op betaalde arbeid.

Uit een enquêteonderzoek dat in het eerste half jaar van 2015 is afgenomen door A. Derks, student SBRM Avans Hogeschool, blijkt dat de consumenten Brownies&downieS voornamelijk bezoeken om bovenstaande redenen. 26% van de ondervraagden geven aan Brownies&downieS te bezoeken voor de kwalitatief goede lunch en 21% geeft aan Brownies&downieS te bezoeken voor de unieke bediening. In *bijlage 5: Enquête onderzoek Anne Derks, op pagina 18*, zijn relevante resultaten komende uit de enquête van A. Derks voor dit onderzoek te vinden.

## 2.2 De franchiseconstructie

In *bijlage 6: Organisatiestructuur & franchiseconstructie, op pagina 20*, is de franchiseconstructie te vinden van Brownies&downieS. Hierin is te zien hoe de constructie in elkaar steekt en hoe de communicatie tussen de partijen momenteel verloopt.

Op het moment van schrijven, 17 mei 2016, heeft Brownies&downieS vijf master-franchisenemers. Niet elke provincie heeft een master-franchisenemer. Deze constructie zorgt voor drie hiërarchische niveaus. Het eerste niveau is de communicatie op directieniveau. Op dit niveau worden zaken en ontwikkelingen betreffende de formule besproken door het formule beheer. Het tweede niveau is de communicatie tussen de franchisegever en de master-franchisenemer. Belangrijke zaken en ontwikkelingen worden hier gecommuniceerd zodat de master-franchisenemer dit in het derde niveau kan communiceren. Dit derde niveau is namelijk de communicatie tussen master-franchisenemer en franchisenemer (*Swinkels T. , Handboek, 2015*). Indien er een master-franchisenemer aanwezig is in de betreffende provincie, vormt deze het eerste aanspreekpunt voor de franchisenemer. Wanneer dit niet het geval is dan vormt de franchisegever het eerste aanspreekpunt voor de franchisenemers, zoals van toepassing is in de provincies Noord-Brabant, Zeeland, Groningen en Friesland (*Swinkels T. , Handboek, 2015*).

Brownies&downieS bevindt zich tussen soft en hard franchiseconcept, maar wil naar hard franchise toe gaan werken om eenheid binnen de formule te creëren. De franchisenemers zijn over het algemeen vrij om te bepalen hoe zij invulling geven aan het concept (*Swinkels T. , Handboek, 2015*). Een aantal aspecten waarin eenheid is tussen de franchisenemers, zijn:

- |                              |                         |
|------------------------------|-------------------------|
| - Bedrijfskleding            | - Leveranciers          |
| - Cadeaubonnen               | - Verzekeringspakketten |
| - Menukaart (deels centraal) | - KHN                   |

Zie *bijlage 7: Overzicht hard franchise aspecten, op pagina 22*, voor een uitgebreide toelichting op de bovenstaande aspecten.

## **INTERNE ANALYSE**

In de interne analyse komt Brownies&downieS als organisatie aan bod. In dit onderzoek is ervoor gekozen om te starten met de interne analyse om te concluderen binnen welke aspecten in de organisatie geïnnoveerd moet worden. Hierdoor kan de externe omgeving gericht worden geanalyseerd. De interne analyse valt op te delen in de bedrijfsanalyse en de analyse naar sociaal ondernemen bij Brownies&downieS.

### **Bedrijfsanalyse**

In de bedrijfsanalyse worden het Osterwalder Canvas Business Model en de retail marketingmix toegepast. Er is gekozen voor deze modellen omdat het Osterwalder Canvas Business Model een gestructureerd en duidelijk beeld geeft van Brownies&downieS als totale organisatie. Hieruit kan worden opgemaakt of er voldoende aansluiting is tussen de aspecten binnen de organisatie. De retail marketingmix is toegepast omdat Brownies&downieS een retail georiënteerde organisatie is en zo geconcludeerd kan worden op welke aspecten nog geïnnoveerd moet worden. Uiteindelijk zal Brownies&downieS vergeleken worden met de concurrenten aan de hand van de retail marketingmix.

### **Sociaal ondernemen bij Brownies&downieS**

Binnen het hoofdstuk sociaal ondernemen bij Brownies&downieS wordt in kaart gebracht in hoeverre Brownies&downieS een sociale onderneming is. Dit wordt gedaan aan de hand van modellen komende uit het rapport van PwC, zoals omschreven in het theoretisch kader. Aan welke knoppen moet Brownies&downieS draaien om als sociale onderneming te groeien?

Uit de interne analyse komen verschillende aspecten naar voren waar Brownies&downieS op kan innoveren. Deze aspecten worden extra belicht in de externe analyse.





## Hoofdstuk 3: Bedrijfsanalyse

### 3.1 Osterwalder Canvas Business Model

Het Osterwalder Canvas Business Model brengt het bedrijfsmodel van een organisatie in kaart, door middel van negen bouwstenen. Deze bouwstenen hebben invloed op het creëren van meerwaarde door de organisatie (*Dutch portfolio, 2015*). Bij Brownies&downieS is sprake van twee verdienmodellen, namelijk het model van de franchisegever naar de (master-) franchisenemer en het model van de franchisenemer naar de eindconsument. Beide verdienmodellen zijn in kaart gebracht met behulp van het Osterwalder Canvas Business Model. Doordat dit innovatierapport betrekking heeft op de formule en dus de waarde die de Brownies&downieS consument ervaart, is de nadruk gelegd op het verdienmodel van franchisenemer naar eindconsument.

#### 3.1.1 Verdienmodel franchisegever - franchisenemer

De belangrijkste bevindingen van het verdienmodel van de franchisegever naar de franchisenemer zijn meegenomen in dit onderzoek. Het visuele verdienmodel van de franchisegever naar de franchisenemer en de uitleg bij dit verdienmodel is te vinden in *bijlage 8: Uitwerking Osterwalder Business Canvas franchisegever - franchisenemer, op pagina 23*.

- ❖ Wat opvalt binnen het verdienmodel van de franchisegever naar de franchisenemer, is dat de franchisegever weinig op locatie doet voor de franchisenemers. Hetgeen dat zij doen om een relatie op te bouwen en hen te begeleiden gebeurt vooral in en vanuit Veghel.
- ❖ De franchisegever stelt geen harde eisen aan de franchisenemers, deze hoeven geen diploma of cursus te hebben met betrekking tot het begeleiden van de bijzondere medewerker. Zo zijn er franchisenemers die meer affiniteit hebben met de zorg en franchisenemers die meer affiniteit hebben met de horeca. Dit zorgt ervoor dat er verschillende soorten ondernemers een bijdrage leveren aan de formule. Door de verschillende ondernemers is er minder uniformiteit binnen de vestigingen.
- ❖ Uit het verdienmodel komt NovaMatch als belangrijkste partner naar voren, zij nemen de inregeling van de zorg binnen Brownies&downieS op zich en hebben daarbij direct contact met de franchisenemers.

#### 3.1.2 Verdienmodel franchisenemer - eindconsument

Aangezien het verdienmodel van franchisenemer naar eindconsument leidend is voor de formule, is hier een specifiekere analyse van gemaakt. De negen bouwstenen zijn apart in kaart gebracht om te kunnen concluderen of de juiste 'fit' aanwezig is tussen de bouwstenen. In figuur 2 op de volgende pagina is het verdienmodel van de franchisenemer naar de eindconsument weergegeven. De belangrijkste bevindingen zijn hieronder weergegeven, een uitgebreide uitleg is te vinden in *bijlage 9: Uitwerking Osterwalder Business Canvas franchisenemer - consument, op pagina 27*.

- ❖ De franchisegever beschikt niet over een specifieke doelgroepomschrijving, de groepen waar zij zich op richten zijn het winkelende publiek en de vrienden, familie en kennissen van de bijzondere medewerkers. Dit is een vrij algemene omschrijving.
- ❖ Brownies&downieS biedt lunch gerelateerde producten aan. Het onderscheidende vermogen zit in het aspect personeel.
- ❖ Brownies&downieS beschikt enkel over één offline verkoopkanaal, namelijk de lunchzaak.
- ❖ Franchisenemers zijn vrij om te kiezen hoe zij communiceren met de consument en wat zij communiceren. Brownies&downieS beschikt niet over een landelijk marketingplan. De relatie wordt met de consument wordt voornamelijk online en in de lunchzaak opgebouwd.
- ❖ De omzet bij Brownies&downieS wordt gevormd door inkomsten uit de lunchzaak (commercieel) en inkomsten uit de subsidies (maatschappelijk).
- ❖ De grootste kostenposten voor de franchisenemers zijn de personeelskosten, huisvestingskosten en de franchise fee die zij moeten afdragen. Dit zijn allemaal vaste kostenposten.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Key Partners</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Strategisch partner NovaMatch</li> <li>Partners WMG Nijhof (accountant) Kablau en Joustra (software) Bek (grafische producties) Collin Crowdfund (financieringspartner)</li> <li>Leveranciers Sligro Boma Heerkens Puriteau Cook&amp;Boon De verwenbakker</li> </ul> | <b>Key Activities</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aansturen bijzondere medewerkers</li> <li>Aanbieden van: Kwalitatief goede lunch High-tea High-wine 'Eten wat de pot schaft'</li> </ul> | <b>Value Propositions</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kwalitatief goede lunch</li> <li>High-tea</li> <li>High-wine</li> <li>'Eten wat de pot schaft'</li> <li>Brownies&amp;downiesS bier</li> </ul> <p><b>Onderscheidend vermogen:</b><br/>Aangeboden door mensen met een beperking of afstand tot de arbeidsmarkt.</p> | <b>Customer Relationships</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lokale regeling Acties Informatievoorzieningen Social media Magazine Cadeaubon</li> </ul> | <b>Customer Segments</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Winkelend publiek/ toerisme Personen met liefde voor de bijzondere medewerkers. Geïnteresseerd voor de unieke sfeer.</li> <li>Vrienden, familie, kennissen bijzondere medewerkers Grootste afnemers groep. Geen actieve benadering, door bijzondere medewerkers..</li> </ul> |
| <b>Cost Structure</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Personneelskosten = 25-30%</li> <li>Verkoopkosten = 2,5%</li> <li>Kantoorkosten = 2,5%</li> <li>Huisvestingskosten = 27,5-32,5%</li> </ul>                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Revenue Streams</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Omzet hoog 2%</li> <li>Omzet laag 83%</li> <li>Omzet zorg 15%</li> </ul>                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

## 3.2 Retail marketingmix

De traditionele marketingmix bestaat uit de volgende vier P's: product, plaats, prijs, promotie. De retail marketingmix wordt aangevuld met twee P's, namelijk: personeel en presentatie. Aangezien Brownies&downieS behoort tot een retail organisatie zal in dit geval de retail marketingmix worden toegepast (Lombardo, 2016).

De retail marketingmix overlapt enigszins met het verdienmodel dat eerder in kaart gebracht is voor Brownies&downieS. Per aspect van de retail marketingmix is de meest relevante informatie voor dit onderzoek vermeld. De totale uitwerking van de retail marketingmix is te vinden in *bijlage 10: Uitwerking retail marketingmix Brownies&downieS, op pagina 31*.

### 3.2.1 Product

Brownies&downieS biedt drie hoofdproducten aan:

- Kwalitatief goede lunch
- High-tea
- High-wine

Naast deze drie hoofdproducten hanteert Brownies&downieS het deelconcept "Eten wat de pot schaft". De franchisenemers zijn vrij om te kiezen of zij het deelconcept 'Eten wat de pot schaft' hanteren. "Eten wat de potschaft" is een avondconcept, wat meestal één keer in de week of één keer in de maand plaats vindt (Swinkels T. , *Handboek, 2015*).

### 3.2.2 Plaats

Het hoofdkantoor van Brownies&downieS is gevestigd in Veghel. In Veghel is de eerste vestiging van Brownies&downieS begonnen. In *bijlage 11: Overzicht vestigingen Nederland, op pagina 33*, is een overzicht van alle Brownies&downieS vestigingen te vinden. Wanneer een potentiële franchisenemer een vestiging wil gaan starten, zijn er een aantal eisen verbonden aan de locatie (Swinkels T. , *Handboek, 2015*).

De locatie moet voldoen aan de volgende voorwaarden:

- ❖ Een dorp of stad met minimaal 25.000 inwoners;
- ❖ Ligging in de kern van het winkelgebied;
- ❖ Bij voorkeur moet het een oud pand zijn;
- ❖ Uitbreiden door terras mogelijkheden;
- ❖ Het pand moet een bestemmingsplan hebben voor de horeca.

De grootte van het pand is per locatie verschillend. Vanuit de franchisegever wordt een oppervlakte van 100m<sup>2</sup> tot 150m<sup>2</sup> geadviseerd. Over het algemeen vallen de vestigingen binnen deze grootte. De kleinste vestiging is Waalwijk met een oppervlakte van 95m<sup>2</sup> en de grootste vestiging is Helmond met een oppervlakte van 195m<sup>2</sup> (Akker G. v., 2016). Om een beeld te krijgen van de mogelijkheden binnen een Brownies&downieS vestiging, zijn de grootste (Helmond), de kleinste (Waalwijk) en de eerst geopende (Veghel) vestiging bezocht. Een visuele weergave van deze vestigingen is te vinden in *bijlage 12: Visualisatie Brownies&downieS, op pagina 34*.

### 3.2.3 Prijs

Brownies&downieS is er niet op uit zich te onderscheiden op het gebied van prijs. Zij onderscheiden zich vooral door de kwaliteit en de unieke bediening. Over het algemeen zijn de prijzen die Brownies&downieS hanteert afgestemd op de prijzen van de concurrent. De franchisegever levert advies verkoopprijzen aan de franchisenemers. De franchisenemers mogen hiervan afwijken en daardoor verschillen de prijzen per vestiging. Dit heeft vaak te maken met de locatie en de concurrentie die aanwezig is in de stad of in het dorp (Swinkels T. , *Ondernemingsplan Brownies&downieS, 2010*). Uit de enquête die is afgenomen door A. Derks blijkt dat slechts 14% van alle respondenten Brownies&downieS duur vindt.

Brownies&downieS werkt met een kostprijscalculatie systeem waarbij de verkoopprijs op 100% wordt gesteld. Het gemiddelde brutowinstmarge op landelijk niveau binnen de sub sector restaurants ligt op 69% (SRA, maart 2014). Brownies&downieS ligt met haar brutowinstmarge van 75% iets hoger dan het landelijk gemiddelde (Brownies&downieS, Recepturen & kosten, 2016).

### 3.2.4 Promotie

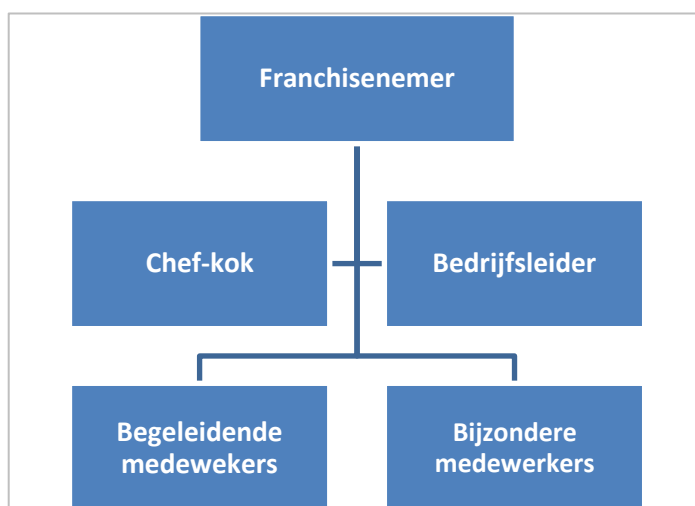
Brownies&downieS heeft geen landelijk promotieplan. De franchisenemers kunnen er zelf voor kiezen via welke wegen zij zichzelf promoten en hoe zij hier invulling aan geven. Brownies&downieS beschikt over een portal waarin verschillende visuals staan die ingevuld kunnen worden door de franchisenemers als zij iets willen communiceren. De promotie van Brownies&downieS bestaat grotendeels uit public relations. Dit kan zijn door het plaatsen van een artikel in de lokale krant. Daarnaast moet Brownies&downieS het hebben van mond-tot-mondreclame (Swinkels T. , Ondernemingsplan Brownies&downieS, 2010).

Brownies&downieS heeft een eigen website waarop alle vestigingen worden voorgesteld. Verder worden de franchisemogelijkheden en de geschiedenis van Brownies&downieS hier gecommuniceerd. Ook is er een bedrijfsfilm te zien. Wat opvalt is dat Brownies&downieS niet communiceert dat zij sociaal ondernemen, zij vertellen geen duidelijk verhaal bij het concept. Consumenten kunnen zich via de website niet aanmelden voor een nieuwsbrief. Wanneer de consument de menukaart in wil zien, kan dit niet via de website van Brownies&downieS.

### 3.2.5 Personeel

Brownies&downieS kent twee verschillende soorten medewerkers, namelijk de bijzondere medewerkers en de begeleidende medewerkers. De begeleidende medewerkers zijn de medewerkers die er zijn ter ondersteuning en begeleiding van de bijzondere medewerkers. Bij de vestigingen is altijd één zelfstandig werkende kok en één leidinggevende aanwezig. Deze leidinggevende moet in het bezit zijn van een diploma Sociale Hygiëne. Per vier bijzondere medewerkers is er één begeleider aanwezig, hierbij kan de aanwezige kok of leidinggevende ook als begeleider fungeren (Swinkels T. , Handboek, 2015).

De begeleidende medewerkers moeten aan een aantal criteria voldoen. Zij moeten affiniteit met de doelgroep hebben, geduldig en gastvrij zijn. Daarnaast dienen zij te beschikken over goede communicatieve vaardigheden. De bijzondere medewerkers moeten bij voorkeur een zorgindicatie hebben (Swinkels T. , Handboek, 2015). De bijzondere medewerkers worden geworven in samenwerking met NovaMatch en moeten kunnen functioneren binnen een lunchzaak als Brownies&downieS (Swinkels T. , Handboek, 2015).



Figuur 3: Organigram per franchisenemer

### 3.2.6 Presentatie

Brownies&downieS heeft een eigen huisstijl, de huisstijl is de visuele presentatie van het bedrijf. Door een huisstijl te ontwerpen die bij een onderneming past en deze consistent door te voeren, wordt de naamsbekendheid versterkt en de identificatie door personeel en gasten vergroot. De franchisenemer van Brownies&downieS is verplicht deze huisstijl te gebruiken in alle externe communicatie uitingen. De huisstijl van Brownies&downieS bevat de elementen zoals omschreven in *bijlage 10: Uitwerking retail marketingmix Brownies&downieS, op pagina 31* (Swinkels T. , Handboek, 2015).



### 3.3 Financiële analyse

Brownies&downieS hanteert een franchiseconstructie waardoor het belangrijk is dat alle franchisenemers een goede omzet draaien. De inkomsten voor de franchisegever komen voor een deel voort uit de entree fee maar vooral uit de omzet fee van de franchisenemers. In dit deel van het verslag komt de financiële analyse aan bod. Voor deze financiële weergave is de jaaropgave van één Brownies&downieS vestiging genomen. De gegevens kunnen per vestiging verschillen. Het gemiddelde bon bedrag van deze vestiging bedraagt €11,70 (Verhagen-Cornelissen, 2016).

#### Omzet

|            |               |                                                                                                      |
|------------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Omzet hoog | = 2%          | - Onder omzet hoog vallen de alcoholische dranken.                                                   |
| Omzet laag | = 83%         | - Onder omzet laag vallen de omzetten uit de foodproducten.                                          |
| Omzet zorg | = 15% +       | - 15% van de omzet komt voort uit PGB en ZiN. Dit verschilt                                          |
| Totaal     | = <b>100%</b> | veel per vestiging doordat niet alle vestigingen over evenveel<br>bijzondere medewerkers beschikken. |

#### Inkopen

|                    |                |                                                                                   |
|--------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Inkoopwaarde omzet | = <b>25%</b> - | - De inkoopwaarde van de omzet wordt door<br>Brownies&downieS op 25% gezet.       |
| Brutowinst         | = <b>75%</b>   | - Door de inkoopwaarde van de omzet af te trekken, houd je<br>de brutowinst over. |

#### Kosten

|                     |                |                                                            |
|---------------------|----------------|------------------------------------------------------------|
| Personeelskosten    | = 27,5%        | - De totale kosten bedragen ongeveer 61% van de omzet.     |
| Verkoopkosten       | = 2%           | Hierbij zijn de personeelskosten, huisvestingskosten en de |
| Kantoorkosten       | = 1%           | franchise fee de grootste kostenposten voor de             |
| Huisvestingskosten  | = 13%          | franchisenemers.                                           |
| Rentekosten         | = 2%           |                                                            |
| Afschrijvingskosten | = 4%           |                                                            |
| Autokosten          | = 2%           |                                                            |
| Accountant kosten   | = 2%           |                                                            |
| Franchise fee       | = 7,5%         |                                                            |
| Algemene kosten     | = 1%           |                                                            |
| Totale kosten       | = <b>61%</b> - |                                                            |

|                                |              |                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nettowinst<br>(voor belasting) | = <b>13%</b> | - De brutowinst min de totale kosten is de nettowinst, in dit<br>geval 15%. Wanneer een franchisenemer opereert als<br>eenmanszaak, moet er nog inkomstenbelasting worden<br>afgedragen. |
|--------------------------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Uit bovenstaande financiële analyse kan geconcludeerd worden dat Brownies&downieS niet onafhankelijk is van de omzet die voortkomt uit de subsidies van de bijzondere medewerkers. Zij investeren niet alle zorggelden volledig terug in de bijzondere medewerkers.

### 3.4 Deelconclusie bedrijfsanalyse

Het in kaart brengen van een verdienmodel begint bij de consument. Het segmenteren van de markt is belangrijk om gericht de bedrijfsactiviteiten af te kunnen stemmen (Osterwalder A. , 2014). De belangrijkste conclusie uit de bedrijfsanalyse is dat Brownies&downieS niet helder heeft wie haar consument is en wat de behoeften van deze consument zijn. Doordat er geen relevante consumenteninformatie beschikbaar is bij Brownies&downieS wordt het verbeteren van de formule ingewikkeld. Er moet een 'fit' worden gecreëerd tussen de klantsegmenten en de waarde propositie (Osterwalder A. , 2014). Wanneer deze 'fit' klopt, moet er gekeken worden via welke kanalen de consument te bereiken is en hoe er een relatie opgebouwd kan worden met de consument. Op het gebied van kanalen, diensten en communicatie kan Brownies&downieS nog innoveren.

Naast bovenstaande conclusie komen er meerdere sterkten en zwakten naar voren uit de bedrijfsanalyse. In figuur 4 zijn de sterkten en zwakten komende uit de bedrijfsanalyse schematisch weergegeven.

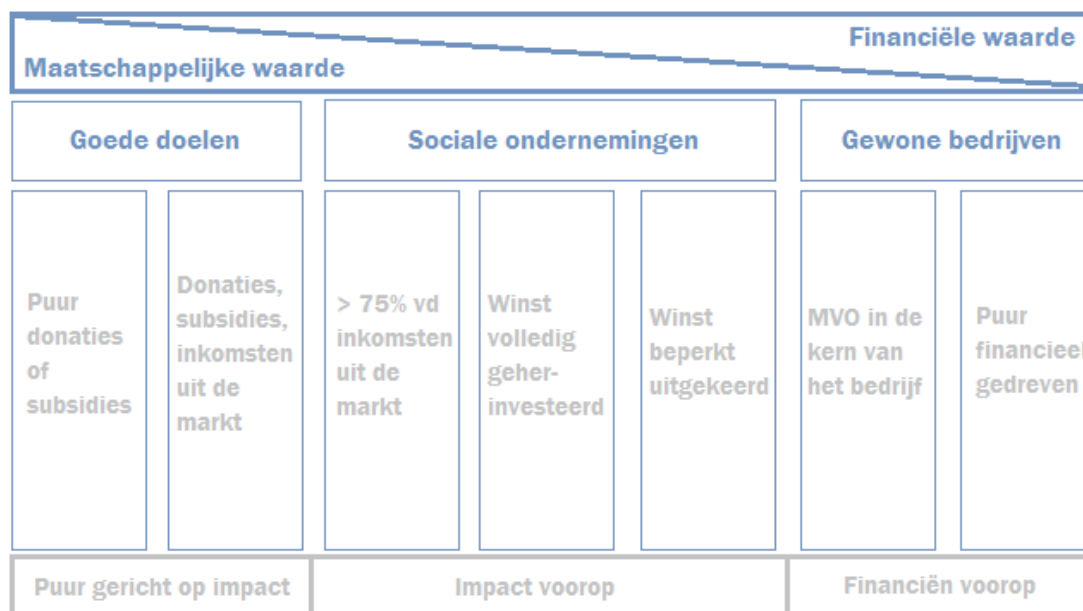
| Sterkten                                                                                            | Zwakten                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Het concept biedt mensen met een beperking of afstand tot de arbeidsmarkt kans op reguliere arbeid. | Commerciële missie en visie sluiten niet naadloos op elkaar aan.                                                                                |
| Het concept is commercieel en tevens sociaal.                                                       | Brownies&downieS is geen hard-franchiseconcept waardoor er geen volledige uniformiteit is binnen de vestigingen.                                |
| NovaMatch als aparte zorgpartner, hierdoor wordt de zorg door een externe expert geregeld.          | Brownies&downieS heeft één offline verkoopkanaal, namelijk de lunchzaak.                                                                        |
| Eigen producten in de vorm van Brownies&downieS bier.                                               | Brownies&downieS is deels afhankelijk van inkomsten komende uit de zorggelden van de bijzondere medewerkers.                                    |
| Een eigen Brownies&downieS magazine als communicatiemiddel naar de Brownies&downieS consument.      | De website is beperkt in informatieverstrekking met betrekking tot sociaal ondernemen, de menukaart, de nieuwsbrief en de vestigingsinformatie. |
| Brownies&downieS heeft een breed aanbod met betrekking tot producten gericht op de lunch.           | Brownies&downieS beschikt niet over een landelijk promotieplan.                                                                                 |

Figuur 4: Sterkten & zwakten bedrijfsanalyse

## Hoofdstuk 4: Sociaal ondernemen bij Brownies&downieS

### 4.1 In hoeverre is Brownies&downieS een sociale onderneming?

In het theoretisch kader is omschreven wat de eigenschappen van een sociale onderneming zijn. Ondernemingen kunnen worden ingedeeld in drie categorieën, namelijk 1) gewone bedrijven, 2) sociale ondernemingen en 3) goede doelen organisaties, zoals in figuur 5 is weergegeven (*Social enterprise nederland, 2016*).



Figuur 5: Categorieën ondernemingen

Brownies&downieS kan aan de hand van figuur 5 worden ingedeeld in een van deze categorieën. Om te concluderen in hoeverre Brownies&downieS aan sociaal ondernemen doet, is er een interview afgenomen met Thijs Swinkels & Teun Horck. Zoals in paragraaf 2.1 De formule Brownies&downieS is weergegeven, beschikt Brownies&downieS over een maatschappelijke en commerciële missie en visie. Het bereiken van de maatschappelijke missie staat bij Brownies&downieS voorop. De commerciële missie dient als ondersteuning voor het bereiken van de maatschappelijke missie. *“Ik vind het fantastisch als ik nu naar de lunchzaak van Veghel bel en Rik (een van de bijzondere medewerkers) neemt op, dat maakt mij trots”, aldus Thijs Swinkels.* Hierin bestaat wel enig verschil tussen de interviews met beide oprichters. Teun Horck geeft aan dat uiteindelijk de ondernemende blik belangrijker is dan de maatschappelijke blik. Brownies&downieS is een onderneming waarin mensen met een beperking worden betrokken en niet waar het om draait, dit is hetgeen dat Brownies&downieS zo sterk maakt. De uitwerking van de interviews is te vinden in *bijlage 13: Interview Thijs Swinkels & Teun Horck, op pagina 37*. De subsidies die Brownies&downieS ontvangt voor de bijzondere medewerkers proberen zij volledig te investeren in de bijzondere medewerkers, momenteel lukt dit nog niet bij alle vestigingen (*Verhagen-Cornelissen, 2016*). Hierdoor kan niet volledig geconcludeerd worden dat zij vallen binnen de categorie winst volledig geherinvesteerd. Brownies&downieS valt daarom in de categorie winst beperkt uitgekeerd. Daarbij moeten zij wel oppassen dat zij niet terugzakken naar een commerciële onderneming met een sterk MVO-beleid.

### 4.2 Operating model Brownies&downieS

Het operating model van sociale ondernemers brengt het verdienmodel en de implementatie daarvan bij elkaar (*PwC, 2015*). Het verdienmodel van Brownies&downieS is eerder in kaart gebracht. Het model is in kaart gebracht op basis van hoe Brownies&downieS momenteel handelt en op basis van gegevens waarover zij beschikken. De uitvoering hiervan sluit aan op de huidige situatie. Het operating model bevat drie aspecten, namelijk 1) sociaal, 2) financieel ecologisch 3) institutionele legitimiteit

(PwC, 2015). Het sociale aspect en de institutionele legitimiteit zijn voornamelijk onderscheidend binnen de sociale ondernemingen. Het operating model laat zien op welke gebieden een onderneming zich moet ontwikkelen om meer succes te behalen. Wanneer de focus op sociaal succes ligt, kan een kleine wijziging al voldoende zijn om meer succes te behalen. Er zijn een aantal factoren die invloed hebben op bepaalde levensfase van de onderneming. Deze dienen aangepast te worden, waardoor er meer succes kan worden behaald als sociale onderneming.

Om te concluderen aan welke factoren gesleuteld kan worden in het geval van Brownies&downieS, is in figuur 6 de huidige situatie met betrekking tot deze factoren in kaart gebracht.

| Factor                                                                            | Brownies&downieS                                                                 | Toelichting                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Verkoopkanaal</b><br>(Online/fysiek)                                           | Fysieke lunchroom, buitenhuis consumptie.                                        | Brownies&downieS heeft alleen één fysiek verkoopkanaal. Consumenten lunchen er op locatie.                                                                                                                                                                                              |
| <b>Beloning</b><br>(Intrinsiek/extrinsiek)                                        | Bijzondere medewerkers: intrinsiek.<br><br>Begeleidende medewerkers: extrinsiek. | Bijzondere medewerkers krijgen niet betaald maar bereiden zich voor op een plek in de arbeidsmarkt. Zij worden beloond door het uitbreiden van skills.<br><br>Begeleidende medewerkers hebben een liefde voor de doelgroep, maar worden extrinsiek beloond met salaris.                 |
| <b>Organisatiestructuur</b><br>(Matrix/functie/divisie)                           | Lijn-staf organisatie.                                                           | Bij Brownies&downieS is sprake van een lijn-staf organisatie, met bovenaan de directie. Gevolgd door de master franchisenemers, de franchisenemers, de begeleidende medewerkers en als laatste de bijzondere medewerkers. De machtsafstand is hierbij klein, maar deze is wel aanwezig. |
| <b>Onderscheidend vermogen</b><br>(Doelgroep/product /dienst)                     | De bijzondere medewerkers.                                                       | De bijzondere medewerker is de factor waarmee Brownies&downieS zich onderscheidt van de commerciële ondernemingen. (Bij sociale ondernemingen worden de bijzondere medewerkers als doelgroep beschouwd).                                                                                |
| <b>Organisatiecultuur</b><br>(Hiërarchie, een-op-een beslissingen, centralisatie) | Hiërarchie.                                                                      | Bij Brownies&downieS heerst een informele organisatiecultuur. Er zijn duidelijke hiërarchische niveaus aanwezig, maar deze niveaus kunnen op bepaalde momenten ook overschreden worden.                                                                                                 |
| <b>Stakeholder betrokkenheid</b>                                                  | Stakeholder betrokkenheid is gemiddeld.                                          | De stakeholders van Brownies&downieS zijn de franchisenemers, de consumenten en de strategische partner NovaMatch. In het nemen van beslissingen worden de consumenten niet betrokken, de franchisenemers in lage mate en NovaMatch in hoge mate.                                       |

Figuur 6: Huidige situatie factoren sociaal ondernemen

### 4.3 Sociale levensfase Brownies&downieS

Als sociale onderneming kun je verkeren in verschillende levensfasen. Er wordt onderscheid gemaakt tussen startende, groeiende en volwassen sociale ondernemingen. Een omschrijving van deze drie is te vinden in *bijlage 14: Toelichting levensfasen sociale ondernemingen, op pagina 40*. Per levensfase verschilt de innovatie die een bedrijf door moet maken om succesvoller sociaal te ondernemen (PwC, 2015). Om gericht in te spelen op de ontwikkelingen in de markt, is voor Brownies&downieS bepaald in welke levensfase zij verkeren. Dit is gedaan aan de hand van drie aspecten (PwC, 2015). De aspecten worden beoordeeld met de niveaus laag, middel of hoog.

- 1) De levensduur van de sociale onderneming.
- 2) Het feit of financiële gegevens bekend zijn gemaakt of niet.
- 3) Het aantal werknemers op de loonlijst.

## Toepassing Brownies&downieS

| Levensduur  | Publicatie financiële gegevens | Aantal werknemers |
|-------------|--------------------------------|-------------------|
| Laag-middel | Laag                           | Middel            |

Figuur 7: Beoordeling sociale levensfase Brownies&downieS

Als franchiseformule bestaat Brownies&downieS vier jaar. Voor de levensduur wordt uitgegaan van vier jaar, aangezien dit plan betrekking heeft op de franchiseformule (Swinkels T., *Handboek Brownies&downieS*, 2015). Sociaal ondernemen is een opkomend aspect in Nederland en is daardoor nog niet heel bekend. Brownies&downieS is momenteel vier jaar aanwezig op de markt, waarvan zij een groot deel van sociaal ondernemen in Nederland hebben meegemaakt. De levensduur wordt hierdoor beoordeeld met laag tot middel.

Brownies&downieS publiceert ieder jaar een jaaropgave via de Kamer van Koophandel. (Brownies&downieS, *Jaaropgave Brownies&downieS Franchise BV*, 2015). Hierin wordt alleen de balans van het afgelopen jaar weergegeven. Er wordt niet weergegeven hoeveel procent van de omzet voortkomt uit de zorg en waarin de omzet komende uit de zorg wordt geïnvesteerd (Verhagen-Cornelissen, 2016). Doordat er weinig wordt gecommuniceerd over de financiën bij Brownies&downieS met betrekking tot sociaal ondernemen, is dit aspect beoordeeld met laag.

Bij de franchisegever van Brownies&downieS staan zes personen op de loonlijst. Het aantal personen dat bij de franchisenemers op de loonlijst staan verschilt per vestiging. Dit is afhankelijk van de grootte, de locatie en het aantal bijzondere medewerkers. Naast de franchisenemer is er altijd één kok in dienst en begeleidend medewerkers. Per vier bijzondere medewerkers is er één begeleidend medewerker aanwezig (Akker G. v., 2016). Wanneer wordt gekeken naar de totale formule zijn er veel mensen die zich inzetten om de formule mogelijk te maken. Op franchisegever niveau zijn er niet veel personen werkzaam voor de formule, waardoor de groei minder hard gaat dan met meerdere werknemers. Dit is de reden dat dit aspect is beoordeeld met middel.

Uit bovenstaande analyse kan geconcludeerd worden dat Brownies&downieS zich momenteel bevindt in de levensfase startende sociale onderneming. Zij proberen de stap te maken naar groeiende sociale onderneming. Hiervoor zal er gesleuteld moeten worden aan de factoren uit het operating model, zoals weergegeven in paragraaf 4.2 Operating model Brownies&downieS.

### 4.4 Deelconclusie sociaal ondernemen bij Brownies&downieS

De marktanalyse zal zich richten op de kansen en uitdagingen voor startende en groeiende sociale ondernemingen. Naast het analyseren in welke levensfase Brownies&downieS momenteel verkeert, zijn er een aantal sterkten en zwakten uit het huidige operating model naar voren gekomen. Met sociaal ondernemen kan Brownies&downieS nog innoveren op het gebied van verkoopkanalen en het doortrekken van het sociale onderscheidende vermogen binnen de formule.

| Sterkten                                                                                          | Zwakten                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Het onderscheidend vermogen met betrekking tot sociaal ondernemen zijn de bijzondere medewerkers. | Brownies&downieS beschikt slechts over één fysiek verkoopkanaal.                                            |
|                                                                                                   | Er heerst een informele organisatiecultuur waardoor er weinig structuur en duidelijke regels aanwezig zijn. |
|                                                                                                   | De stakeholder betrokkenheid met betrekking tot de consument is laag.                                       |

Figuur 8: Sterkten & zwakten sociaal ondernemer



## **EXTERNE ANALYSE**

Uit de interne analyse is naar voren gekomen dat de 'fit' tussen de eerste vier bouwstenen van het Osterwalder Canvas Model mist doordat Brownies&downieS niet in kaart heeft wie haar consument is. In de externe analyse is daarom onderzoek gedaan naar de consument en daarnaast ook naar de concurrent en de Nederlandse markt.

### **De Nederlandse markt**

In de analyse naar de Nederlandse markt is onderzocht of Brownies&downieS in de meest groeiende branche opereert, om te concluderen of zij mogelijk binnen een andere tak moeten gaan opereren. Daarnaast is er onderzoek gedaan naar trends en ontwikkelingen binnen de foodservice branche en binnen sociaal ondernemen. Er is gekozen om de Nederlandse markt op deze manier te analyseren om te concluderen wat er gaande is waar Brownies&downieS nog niet of al wel op inspeelt.

### **De concurrent**

Binnen de concurrentieanalyse is gekeken naar concurrenten op verschillende niveaus. Er is gekozen om de concurrenten te vergelijken met behulp van de retail marketingmix. Binnen deze retail marketingmix wordt duidelijk waar Brownies&downieS op voor loopt of mogelijk op achter loopt.

### **De consument**

Aangezien Brownies&downieS geen specifieke doelgroepomschrijving heeft en dus niet weet wie de Brownies&downieS consument is en wat zij willen, is de consument onderzocht aan de hand van een schriftelijke enquête. Met de resultaten komende uit deze enquête is een afnemersanalyse gemaakt in de vorm van de 6 w's van Ferrel. Hiervoor is gekozen om in kaart te brengen waarom de consument Brownies&downieS bezoekt. Uiteindelijk zijn er Brownies&downieS persona's ontwikkeld. De resultaten komende uit het eigen onderzoek zijn meegenomen in de implementatie.



## Hoofdstuk 5: De Nederlandse markt

### 5.1 Trends en ontwikkelingen foodservice branche

#### 5.1.1 Ontwikkelingen binnen de horecabranche

In 2016 wordt een groei van 2,5% verwacht binnen de horecabranche. Ook voor de langere termijn wordt er een groei verwacht, dit doordat de buitenhuisconsumptie toeneemt en er steeds meer buitenlandse toeristen te vinden zijn in Nederland. Consumenten zoeken steeds meer naar een product met een bijzondere beleving of emotionele waarde (*Rabobank, 2015*).

De horecabranche in Nederland is op te delen in vijf sectoren, namelijk de sectoren full service restaurants, quick service restaurants, drankverstrekkers, logies verstrekkers en catering. Brownies&downies opereert momenteel binnen de sector quick service restaurants. Uit onderzoek blijkt dat dit de sector is binnen de Nederlandse markt die de afgelopen jaren met een gemiddelde groei van 4,8% het sterkst is gegroeid (*FooserviceXs, December 2015*). Brownies&downies opereert dus binnen de sterkst groeiende sector van de horecabranche. Het heeft voor de korte termijn geen voordeel om binnen een andere sector te gaan opereren. Het innoveren op basis van de branche kan worden uitgesloten. De uitwerking van het onderzoek dat is uitgevoerd om deze conclusie te trekken, is te vinden in *bijlage 15: Onderzoek sectoren foodbranche, op pagina 41*.

#### 5.1.2 Trends binnen de quick service sector

De trends binnen de branche zijn onderzocht, innovatie kan zich namelijk ook voordoen op marktniveau (*Ondernemersplein, 2016*). Er zijn veel trends binnen de horeca- en foodservice branche, echter zijn niet alle trends relevant voor Brownies&downies. De meest relevante trends zijn hieronder uitgewerkt, een uitwerking van alle gevonden trends is te vinden in *bijlage 16: Trends & ontwikkelingen horeca- & foodbranche, op pagina 44*.

Er hebben twee brainstormsessies met foodexperts plaatsgevonden. Deze hebben betrekking op de mogelijkheden tot innovatie van de formule Brownies&downies. Waarbij de huidige ontwikkelingen binnen de markt centraal staan. Er heeft een brainstormsessie plaats gevonden met Ben Munster, oud directielid en mede ontwikkelaar van La Place. De tweede brainstormsessie heeft plaats gevonden met Enrique Figee, eigenaar van FoodReflection. De uitwerkingen van beide sessies zijn te vinden in *bijlage 17: Uitwerking brainstormsessie Ben Munster, op pagina 45 & in bijlage 18: Uitwerking brainstormsessie Enrique Figee, op pagina 50*.

#### ❖ Horecatrends

##### Blurring

Horeca en retail lopen nog verder in elkaar over. Binnen foodservice branche is de vraag of de term horeca de lading nog dekt. Er zijn steeds meer concepten die blurring toepassen, hotels met bakkerij, restaurants met kunstgalerie en kledingwinkels met koffiecáfé (*FooserviceXs, December 2015*).

Uit de brainstormsessies die gehouden zijn met beide foodexperts komt duidelijk naar voren dat blurring een belangrijke trend is waar Brownies&downies nog niet op inspeelt. *“Deze concepten hebben allemaal een hoekje van het totale pand waar ze het brood ook verkopen om thuis te consumeren, een vorm van blurring. De verkoop heeft niet zo zeer effect op de omzet, maar hier bevestigt je wel je specialiteit en expertise in brood mee”, aldus B. Munster.*

*“Een trend die belangrijk en makkelijk is om in te voeren, is blurring. De combinatie van buitenhuis en thuis consumptie wordt steeds belangrijker. Het is een makkelijke oplossing om de producten die de consumenten aangeboden krijgen in de lunchzaak, ook mee naar huis te laten nemen”, aldus E. Figee.*

### Internet wordt steeds belangrijker

Een juiste online propositie en het op een goede manier gebruiken van social media is van doorslaggevend belang geworden. De consument oriënteert online waardoor dit belangrijk is voor de keuze van de consument (*Rabobank, 2015*).

De snelheid van technologie en online mobiele aankopen nemen voor alle productgroepen toe en zullen ook voor de foodbranche de komende jaren stijgen. Twee op de drie Nederlanders ziet online voedingsmiddelen kopen wel zitten (*FooserviceXs, December 2015*).

### Kwaliteit, beleving en gastvrijheid zijn van essentieel belang geworden

Om waarde te creëren voor de consument zijn kwaliteit, beleving en gastvrijheid van essentieel belang geworden. Nu internet de consument steeds meer inzage geeft, bepalen zij zelf wie zij bezoeken. Dit leidt ertoe dat onderscheiden op het gebied van kwaliteit, beleving en gastvrijheid van belang wordt (*Rabobank, 2015*).

## ❖ Foodtrends

### Consument wordt producent

Door de deeleconomie, wordt de consument ook producent. Zij gaan steeds meer zelf hun producten samenstellen. Door het internet wordt de toegang tot het product belangrijker dan het bezit van het product. Deze trend is steeds meer van toepassing op de foodbranche (*FooserviceXs, December 2015*).

### Consument wil 'echte producten'

Een 'echt' product met een herkenbare en duidelijke bron is van toenemend belang (biologische winkels, groenteboxen, broederijwinkels et cetera) (*FooserviceXs, December 2015*).

*"Als je jezelf bijzonder wilt maken, dan vertel je het verhaal bij het product"* aldus B. Munster. Een voorbeeld hiervan is het gebruik van Nederlands meel, komende van boer Pieterse uit de Flevopolder en gemalen bij molenaar Jansen uit Nieuwkuijk. Het verhaal is dan helemaal dicht, het is herkenbaar en vertrouwd, de consument kan het herleiden.

### Forse groei in verkoop biologische producten

Een groeiende groep consumenten, veelal hoogopgeleid, is bereid beter en duurder voedsel te kopen dat op een eerlijke en smakvolle manier is geteeld. Ook is het thuisbezorgen van verse spullen in opkomst (*FooserviceXs, December 2015*).

## 5.2 Sociaal ondernemend Nederland

### 5.2.1 Sociaal ondernemen in Nederland

Het begrip "sociaal ondernemen" is nog een klein begrip binnen de Nederlandse markt, wanneer je dit vergelijkt met de omliggende landen. Als het gaat over sociaal ondernemen, is er nog veel te behalen in Nederland (*Social enterprise nederland, 2016*).

Uit de Social Enterprise Monitor 2015 blijkt dat de totale omzet van sociale ondernemingen binnen Nederland 476 miljoen euro bedraagt, daarnaast zijn er 10.709 medewerkers werkzaam binnen deze branche. De sociale sector blijft groeien in omzet, omvang en werkgelegenheid. De meeste sociale ondernemingen hebben als doel het verhogen van de arbeidsparticipatie van mensen met een beperking of afstand tot de arbeidsmarkt. Uit onderzoek van Social Enterprise blijkt dat 32% van de respondenten het verhogen van de arbeidsparticipatie het belangrijkste impact thema vindt (*Social enterprise nl, 2015*) (*PwC, 2015*). Dit is tevens het thema waarin Brownies&downies sociaal onderneemt.



### 5.2.2 Kansen en uitdagingen binnen sociaal ondernemen

Doordat sociaal ondernemen een groeiend begrip is binnen de Nederlandse markt, zijn er nog geen trends gespot binnen dit thema. Op extern niveau zijn de kansen en uitdagingen voor sociaal ondernemers geanalyseerd om te concluderen waar voor Brownies&downieS de kansen en uitdagingen liggen. De kansen en uitdagingen zijn per levensfase verschillend. Uit de interne analyse is naar voren gekomen dat Brownies&downieS zich bevindt in de levensfase startende sociale onderneming met de focus om te groeien. De kansen en uitdagingen van de startende en groeiende sociale ondernemingen zijn meegenomen in dit onderzoek. Een overzicht van de kansen en uitdagingen in het algemeen en per levensfase is te vinden in *bijlage 19: Kansen & uitdagingen sociale ondernemingen*, op pagina 52.

#### Startende sociale ondernemingen

De belangrijkste kansen en uitdagingen voor een startende sociale onderneming zijn hieronder weergegeven.

##### *Kansen*

- ❖ Een sterke focus op de doelgroep (bijzondere medewerkers) als onderscheidend vermogen, is van belang om op financieel gebied succesvoller te zijn (*PwC, 2015*).
- ❖ Meer centralisatie in de organisatiestructuur. Het is belangrijk dat de focus ligt op de stakeholders en dat hierover wordt gecommuniceerd met de werknemers. Door een sterk leiderschap zal de onderneming succesvoller worden (*PwC, 2015*).

##### *Uitdagingen*

Startende sociale ondernemingen ondervinden problemen tijdens de groei naar meer succes. De grootste uitdaging voor deze groep ondernemers is het vinden van de juiste stakeholders (*PwC, 2015*).

#### Groeiende sociale ondernemingen

Ook de belangrijkste kansen en uitdagingen voor een groeiende sociale onderneming zijn meegenomen in het onderzoek voor Brownies&downieS.

##### *Kansen*

- ❖ Een sterke focus op het product of de dienst is van groot belang om zo het aanbod te blijven innoveren en nieuwe doelgroepen (consumenten) aan te trekken (*PwC, 2015*).
- ❖ Doordat de onderneming groeit, is het belangrijk dat er meer centralisatie en een interne regelgeving komt. Het is hierbij belangrijk dat er één consistente boodschap wordt uitgedragen (*PwC, 2015*).

##### *Uitdagingen*

Bij de groeiende sociale ondernemingen zijn een aantal gemeenschappelijke uitdagingen zichtbaar. Groeiende sociale ondernemingen hebben moeite om de stakeholders meer te laten betalen voor het product of de dienst die wordt aangeboden (*PwC, 2015*).

### 5.2.3 Sociale ondernemingen Nederland

Sociale ondernemingen zijn actief in verschillende sectoren, zoals is weergegeven in figuur 9. Zo kunnen zij actief zijn binnen de zakelijke- of facilitaire dienstverlening, maar ook binnen de consumentenproducten aanbieders. De werkgelegenheid binnen de sociale ondernemingen in Nederland is tussen 2013 en 2015 gegroeid met 36%, ook steeg de omzet binnen deze branche met 24%. Deze percentages liggen hoger dan bij de reguliere ondernemingen. Nederland kent nog geen aparte juridische positie voor sociale ondernemingen, de meeste sociale ondernemingen opereren als een besloten vennootschap, zo ook Brownies&downieS (*Social enterprise nederland, 2016*). Brownies&downieS kan geplaatst worden in de sector deeleconomie, horeca & voeding en retail. De sociale ondernemingen die binnen deze sectoren opereren, worden gezien als concurrenten voor Brownies&downieS.

| Sociale ondernemingen sectoren |
|--------------------------------|
| Bouw & onroerend goed          |
| Deeleconomie                   |
| Energievoorziening             |
| Facilitaire dienstverlening    |
| Financiële dienstverlening     |
| Horeca & voeding               |
| Logistiek                      |
| Media, journalistiek & ICT     |
| Mode                           |
| Onderwijs                      |
| Productie & assemblage         |
| Reizen, cultuur & recreatie    |
| Retail                         |
| Technologie & telecom          |
| Zakelijke dienstverlening      |
| Zorg & welzijn                 |

Figuur 9: Sectoren sociale ondernemingen

### 5.3 Deelconclusie marktanalyse

Uit de marktanalyse komen een aantal opvallende aspecten naar voren, deze zijn ingedeeld in kansen en bedreigingen en weergegeven in figuur 10. Er kan geconcludeerd worden dat er een aantal interessante trends en ontwikkelingen zijn binnen de horecabranche en op het gebied van sociaal ondernemen. Met deze trends kan Brownies&downieS innoveren op het gebied van het product, de dienstverlening en de communicatie.

| Kansen                                                                                                                                                                      | Bedreigingen                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Consumenten zoeken steeds meer naar producten met een bijzondere beleving of emotionele waarde.                                                                             | Internet wordt steeds belangrijker; een juiste online propositie is van essentieel belang.                                        |
| Blurring zet door; horeca en retail lopen steeds verder in elkaar over.                                                                                                     | Er is geen aparte juridische positie voor sociale ondernemingen.                                                                  |
| Waarde creëren op het gebied van kwaliteit, beleving en gastvrijheid wordt belangrijk door de komst van internet.                                                           | De meeste sociale ondernemers hebben als doel het verhogen van de arbeidsparticipatie van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. |
| Om nieuwe doelgroepen aan te trekken is het als groeiende sociale onderneming van belang dat het product en de dienstverlening innovatief blijven.                          | De sociale missie en visie van sociale ondernemingen zijn vaak niet zichtbaar.                                                    |
| Sterke focus op de doelgroep(bijzondere medewerkers) als onderscheidend vermogen is van essentieel belang als startende sociale ondernemer om financieel succes te behalen. |                                                                                                                                   |
| Als groeiende onderneming is het belangrijk dat er één consistente boodschap wordt uitgedragen naar de buitenwereld.                                                        |                                                                                                                                   |

Figuur 10: Kansen & bedreigingen marktanalyse



## Hoofdstuk 6: De concurrent

Brownies&downieS wil vooruit blijven lopen op de concurrent. Er is daarom onderzoek gedaan naar de concurrent. De concurrenten van Brownies&downieS worden ingedeeld in drie soorten:

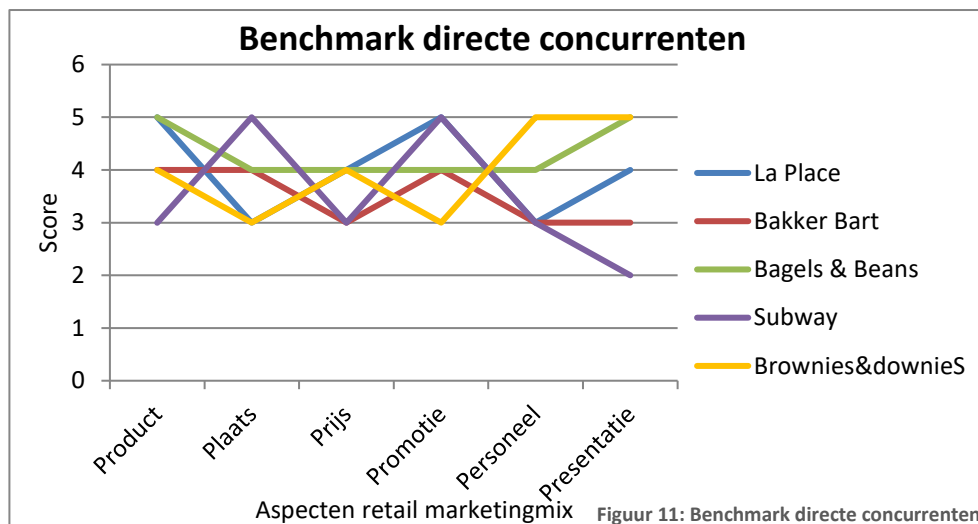
- ❖ Directe concurrenten: deze leveren een soortgelijk product (CbusineZ, 2014).
- ❖ Indirecte concurrenten: deze leveren een ander product maar de klant zal dit product overwegen als een alternatief voor het product dat het bedrijf levert (CbusineZ, 2014).
- ❖ Potentiële toetreders: dit zijn partijen die mogelijk de markt betreden (CbusineZ, 2014).

### 6.1 Directe concurrenten

Hetgeen dat Brownies&downieS levert is een lunch geserveerd door mensen met een beperking of afstand tot de arbeidsmarkt. Wanneer de directe concurrenten in kaart worden gebracht alleen op basis van het hoofdproduct dat Brownies&downieS levert, namelijk lunch, zijn er op landelijk niveau een aantal directe concurrenten aanwezig. De vier grootste directe concurrenten worden onderzocht. In de enquête die is afgenomen door A. Derks, is de vraag gesteld: "Welke andere lunchgelegenheden bezoekt u over het algemeen?" Doordat met deze vraag niet het juiste aantal respondenten is behaald, zijn de antwoorden niet valide en gaat het om een indicatie. De meest genoemde antwoorden zijn meegenomen in het onderzoek naar de directe concurrent.

|             |             |                            |
|-------------|-------------|----------------------------|
| La Place    | (TOMA - 63) | Bagels & Beans (TOMA - 18) |
| Bakker Bart | (TOMA - 29) | Subway (TOMA - 15)         |

Er is een benchmark uitgevoerd naar de directe concurrenten. De directe concurrenten zijn beoordeeld en vergeleken aan de hand van de retail marketingmix. Een uitwerking van deze analyse is te vinden in *bijlage 20: Benchmark directe concurrenten, op pagina 54*. Aan alle aspecten van de retail marketingmix is een score toegekend op een schaal van 1 tot 5. 1 is hierbij zeer slecht en 5 zeer goed. In figuur 11 is schematisch weergegeven hoe Brownies&downieS scoort ten opzichte van de directe concurrent.



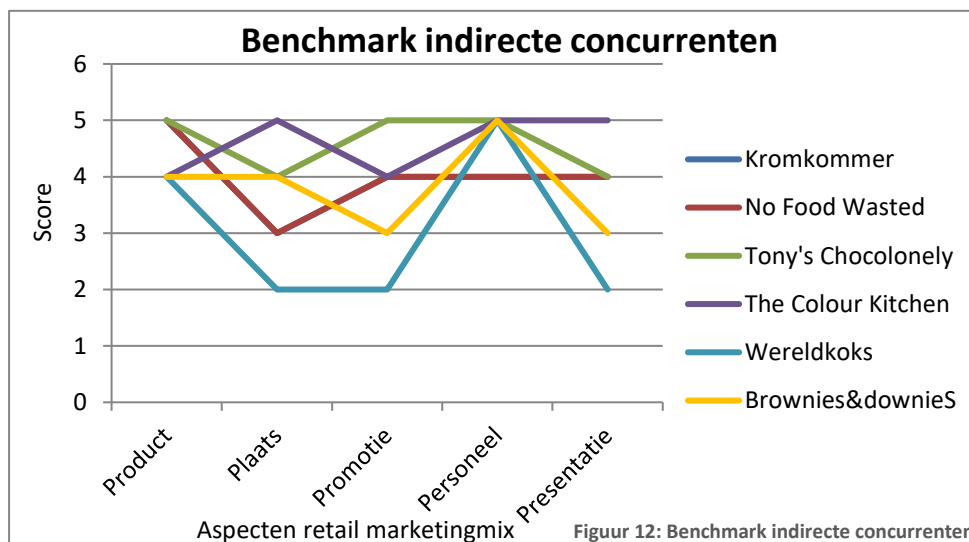
Figuur 11: Benchmark directe concurrenten

Uit de benchmark met de directe concurrenten kan geconcludeerd worden dat Brownies&downieS voorop loopt op het gebied van personeel en presentatie. Dit omdat zij werken met bijzonder personeel en het een service restaurant is. Daarnaast zorgen zij er met hun presentatie voor dat er een ongedwongen sfeer hangt in de lunchzaak. Uit eigen onderzoek blijkt dat 97% van de consumenten sfeer bij Brownies&downieS beoordeelt met goed tot zeer goed. Daarentegen scoort Brownies&downieS minder dan alle concurrenten op het gebied van promotie. Zij hebben geen landelijke promotiecampagnes wat andere concurrenten wel hebben. Een aantal concurrenten werken met een applicatie, publiceren een nieuwsbrief en communiceren recepten online. Op het gebied van plaats scoort Brownies&downieS minder doordat zij minder vestigingen bezitten. Het doel is om binnen nu en vier jaar te groeien met 57 vestigingen, zij zullen hier later hoger op scoren. Ook

op het gebied van product scoort Brownies&downieS lager dan een aantal directe concurrenten. Dit heeft niet direct betrekking op het aanbod en de kwaliteit, maar wel op de manieren van verkoop. Bij deze directe concurrenten kan de consument naast consumptie op locatie ook producten afhalen of online bestellen. La Place, Bakker Bart en Bagels & Beans verkopen ook losse producten en spelen hiermee in op de trend blurring, iets wat Brownies&downieS nog niet doet. Brownies&downieS is op weg om te concurreren met de grote spelers, maar moet hiervoor op het gebied van verkoopkanalen en promotie nog innoveren.

## 6.2 Indirecte concurrenten

Brownies&downieS kan concurreren op het gebied van horeca maar ook op het gebied van maatschappelijk impact. Consumenten kiezen er mede voor Brownies&downieS te bezoeken om een bijdrage te leveren aan de maatschappij. In dit geval zijn de indirecte concurrenten ondernemingen die tevens een bijdrage leveren aan de maatschappij. Onder de indirecte concurrenten vallen de landelijke sociale ondernemingen op het gebied van food (*Social enterprise nederland, 2016*). Er is deskresearch gedaan naar vier van deze sociale ondernemingen, waarna met een aantal van deze ondernemers is gesproken. Ook de indirecte concurrenten zijn vergeleken aan de hand van de retail marketingmix. Een uitwerking van deze analyse is te vinden in *bijlage 21: Benchmark indirecte concurrenten, op pagina 60*. De vergelijking is weergegeven in figuur 12.



Figuur 12: Benchmark indirecte concurrenten

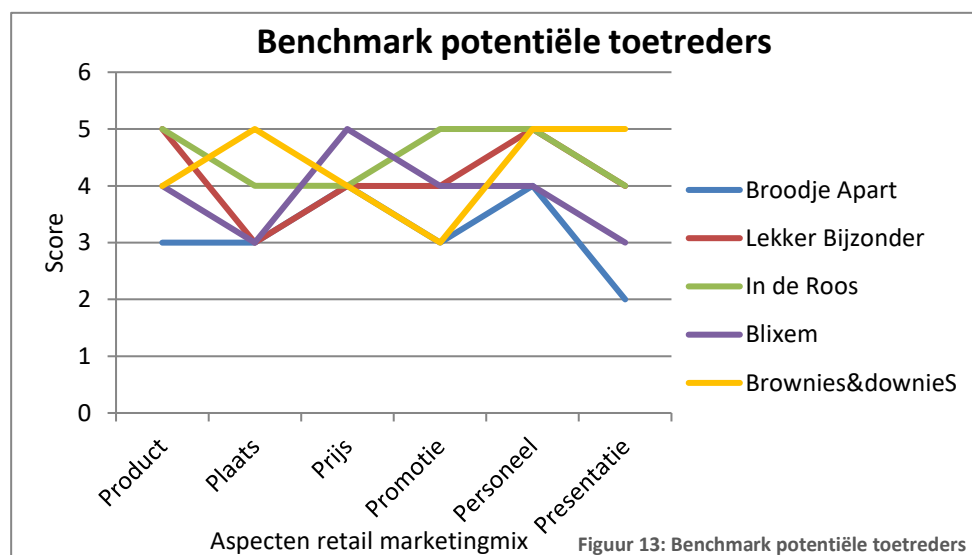
Uit de benchmark in figuur 12 blijkt dat Brownies&downieS laag scoort op het gebied van promotie en presentatie en hoger scoort op het gebied van personeel ten opzichte van de indirecte concurrent. Brownies&downieS scoort lager op het gebied van promotie doordat de indirecte concurrenten zichzelf promoten via meerdere kanalen. Hierbij is de online propositie vaak heel goed, waardoor de consument wordt getriggerd. Kromkommer, No Food Wasted en Tony's Chocolonely vertellen een verhaal bij het maatschappelijke probleem waarvoor zij aandacht vragen met de onderneming. Dit verhaal wordt verteld via de website maar ook via social media. Op het gebied van presentatie scoort Brownies&downieS ook lager dan een aantal indirecte concurrenten en dat heeft voornamelijk te maken met de informatieverstrekking online. Een voorbeeld hiervan is dat alle indirecte concurrenten werken met een online nieuwsbrief waar de consument zich voor aan kan melden. Een aantal publiceren via de site een jaarverslag. Als laatste heeft The Colour Kitchen voor ieder bedrijfsrestaurant een aparte pagina, waardoor de consument ziet wat er bij de locaties te verkrijgen is. Hier kan Brownies&downieS nog van leren doordat er verschillende soorten vestigingen zijn. Een aantal Brownies&downieS vestigingen hebben een Bed & Breakfast en bij een aantal vestigingen kan de consument producten kopen. Dit zou gecommuniceerd kunnen worden aan de hand van aparte bedrijfspagina's. Op het gebied van personeel scoort Brownies&downieS hoger omdat dit gebied hen uniek maakt.

### 6.3 Potentiële toetreders

Onder de potentiële toetreders tot landelijk niveau, vallen de lokale concurrenten. Zij betreden mogelijk de landelijke markt. Deze concurrenten bieden hetzelfde als Brownies&downieS, namelijk een lunch door mensen met een beperking of afstand tot de arbeidsmarkt. In de enquête die is afgenomen door A. Derks, is de vraag gesteld: “Komt u weleens bij een soortgelijk concept als dat van Brownies&downieS? Zo ja, welk soortgelijk concept bezoekt u?” Doordat met deze vraag niet het juiste aantal respondenten is behaald, zijn de antwoorden niet valide en gaat het om een indicatie. De meest genoemde antwoorden zijn meegenomen in het onderzoek naar de potentiële toetreders. Uit nader onderzoek blijkt dat Frekies in Uden het meest werd bezocht naast Brownies&downieS. Sinds december 2015 bestaat deze onderneming niet meer en daarom is gekozen om, de op de vijfde plaats meest genoemde concurrent, Blixem uit Nijmegen mee te nemen in het onderzoek.

|                           |             |                        |             |
|---------------------------|-------------|------------------------|-------------|
| Frekies - Uden            | (TOMA – 65) | In de roos - Den Bosch | (TOMA – 12) |
| Broodje apart - Schijndel | (TOMA – 24) | Blixem - Nijmegen      | (TOMA – 8)  |
| Lekker Bijzonder - Gemert | (TOMA – 14) |                        |             |

Er is een benchmark gedaan naar deze potentiële toetreders. Zij zijn vergeleken aan de hand van retail marketingmix met het oog op sociaal ondernemen. Om te concluderen hoe deze vergelijkbare sociale ondernemingen dingen aanpakken, is zowel desk- als fieldresearch gedaan. De analyses komende uit de desk- en fieldresearch zijn te vinden in *bijlage 22: Benchmark potentiële toetreders, op pagina 68*. Ook voor de potentiële toetreders zijn scores gekoppeld aan de aspecten om te concluderen waarin Brownies&downieS voor of achter loopt. De vergelijking is te vinden in figuur 13.



Figuur 13: Benchmark potentiële toetreders

Uit de benchmark naar de potentiële toetreders kan geconcludeerd worden dat Brownies&downieS niet achterloopt op deze toetreders, maar wel kan leren op het gebied van promotie en product. Brownies&downieS kan op het gebied van product leren van het aantal verkoopkanalen die de potentiële toetreders bieden. Zo kunnen consumenten bij veel van de ondernemingen, catering bestellen en producten to-go krijgen. Daarnaast verkopen een aantal van de potentiële toetreders bijproducten, een vorm van blurring. Brownies&downieS speelt hier op landelijk niveau nog niet op in, er zijn wel verschillende vestigingen die hierop inspelen, maar deze keuze ligt bij de franchisenemers. Op het gebied van promotie is vooral de website naar voren gekomen. Andere potentiële toetreders communiceren meer via de website dan Brownies&downieS. Een aantal voorbeelden hiervan zijn de publicatie van de nieuwsbrief, de communicatie over de mogelijkheden voor de consumenten binnen de lunchzaken, het voorstellen van de bijzondere medewerkers, het publiceren van de menukaart en het online zetten van vacatures. Brownies&downieS publiceert online geen menukaart doordat deze niet op alle locaties hetzelfde is. Uit eigen onderzoek blijkt dat 41% van de consumenten de menukaart belangrijk vinden bij het kiezen van een lunchzaak.

## 6.4 Resultaten eigen onderzoek

Om te kunnen leren van andere sociale ondernemingen zijn interviews afgenomen met vier sociale ondernemers. Het doel van deze interviews was om in kaart te brengen hoe deze sociale ondernemers ooit zijn begonnen en wat zij eraan doen om te laten zien dat zij sociaal ondernemen. Zoals in paragraaf 1.4 Onderzoeksmethoden omschreven is, zijn er semigestructureerde interviews afgenomen. De gesproken personen doen allemaal op een ander gebied aan sociaal ondernemen, hierdoor is het niet mogelijk om een volledig gestructureerd interview af te nemen. Een onderbouwing van deze keuze en de uitgewerkte interviews zijn te vinden in *bijlage 23: Interviews sociale ondernemingen, op pagina 81*. Doordat er vier interviews zijn afgenomen en de interviews semigestructureerd zijn, mogen er geen harde conclusies worden getrokken (Baarda, 2014). De punten die naar voren komen, zijn hieronder kort weergegeven en meegenomen ter inspiratie.

- ❖ Drie van de vier gesproken sociale ondernemers werken vanuit een passie.
- ❖ Wereldkoks en The Colour Kitchen werken samen met ROC's om de medewerkers te kunnen voorzien van een diploma.
- ❖ Wereldkoks en The Colour Kitchen ontvangen net als Brownies&downieS subsidies. Kromkommer en No Food Wasted ontvangen geen subsidies en hebben een op zichzelf staand verdienmodel.
- ❖ Geen van alle gesproken sociale ondernemingen geven aan expliciet te communiceren dat zij sociaal ondernemen, de consument moet dit zien en dit ervaren.
- ❖ Alle gesproken sociale ondernemers bieden de producten via meerdere kanalen aan. Dit kan zowel online als offline zijn, maar het kan ook via meerdere offline kanalen zijn.
- ❖ Drie van de vier hebben geen duidelijke consumentenomschrijving. No Food Wasted weet wel wie de consument is, doordat zij inloggen via Facebook of Twitter. Wereldkoks beschikt over een mailbestand van bedrijven en personen die ooit catering hebben besteld.
- ❖ Alle gesproken sociale ondernemers moeten het hebben van mond-tot-mondreclame en public relations. Daarnaast communiceren zij offline via flyers en posters. Online wordt over het algemeen gecommuniceerd via de website en social media.

## 6.5 Deelconclusie concurrentieanalyse

Brownies&downieS wil voorop blijven lopen op de concurrenten. Uit de analyses is gebleken dat de concurrenten vooral op het gebied van promotie en presentatie verder zijn dan Brownies&downieS. Op het gebied van personeel loopt Brownies&downieS voorop. Deze waarde zal doorgetrokken moeten worden binnen de formule. Dit is daarmee ook het aspect waar Brownies&downieS op moet concurreren. Op het gebied van verkoopkanalen zullen zij niet snel winnen van de directe concurrent. Uit de analyses zijn een aantal kansen en bedreigingen naar voren gekomen. In figuur 14 zijn deze weergegeven.

| Kansen                                                                                                                                                                                                 | Bedreigingen                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Het verbeteren van de online propositie, door middel van het vertellen van 'het verhaal', het aanbieden van een nieuwsbrief, het publiceren van de menukaart en het maken van aparte bedrijfspagina's. | Directe concurrenten hebben meerdere verkoopkanalen, waardoor de consumenten op meerdere manieren de producten kunnen kopen.         |
| Vooruit blijven lopen op de potentiële toetreders door promotie te verbeteren. Dit kan worden gedaan door beter te communiceren via de website.                                                        | Directe concurrenten hebben landelijke promotiecampagnes.                                                                            |
| Sociaal impact meten om te communiceren naar de consument en te gebruiken voor het verkrijgen van investeringen en sponsorgeld.                                                                        | De online propositie van de indirecte concurrenten is goed, doordat zij een verhaal vertellen en een overzichtelijke website hebben. |
| Aansluiten bij Social Enterprise NL om een netwerk en zichtbaarheid te creëren.                                                                                                                        | Indirecte concurrenten promoten zich via meerdere kanalen, Brownies&downieS heeft geen promotieplan.                                 |

Figuur 14: Kansen en bedreigingen concurrentieanalyse

## Hoofdstuk 7: De consument

De consument is een belangrijke factor als het gaat om een onderneming. De consument is diegene die de waarde die de onderneming biedt moet ervaren en herhaalaankopen moet blijven doen om de onderneming een bestaan te geven. Veel sociale ondernemingen hebben geen goed beeld van de consument die de onderneming bezoekt (*McKinsey&Company, 2011*). Uit brainstormsessies met extern deskundigen op het gebied van sociaal ondernemen komt dit ook naar voren. *“Een veelgemaakte fout van sociale ondernemers is dat zij vanuit een passie zijn gestart, zonder na te denken over wie zij willen aanspreken en wat zij willen overbrengen”, aldus L. van Suijlen.* De uitwerking van de brainstormsessies met twee extern deskundigen op het gebied van sociaal ondernemen is te vinden in *bijlage 24: Uitwerking brainstormsessie sociaal ondernemen, op pagina 95.*

Om in kaart te brengen wie de Brownies&downieS consumenten zijn en wat zij belangrijk vinden binnen een lunchroom is schriftelijk een enquête uitgezet. Zoals in paragraaf 1.4 Onderzoeksmethoden omschreven, is deze enquête uitgezet in de vorm van een placemat en afgenomen bij Brownies&downieS Emmen en Veghel. Uiteindelijk is een respons van 322 consumenten bereikt, hierbij ligt de betrouwbaarheid van het onderzoek op 95% en moet er rekening gehouden worden met een foutmarge van 5,4% (*Derickx, Steekproefgrootte, 2016*). De uitgezonden enquête en het doel van de enquête is te vinden in *bijlage 25: Opzet eigen kwantitatief onderzoek, op pagina 98.* De resultaten van dit eigen onderzoek zijn te vinden in *bijlage 26: Uitwerking enquête, op pagina 104.*

### 7.1 Afnemersanalyse

De afnemers zijn in kaart gebracht aan de hand van de 6 W's van Ferrel. Deze W's betreffen wie, wat, waar, wanneer, waarom wel en waarom niet (*Muilwijk, 2015*). Met behulp van eigen onderzoek dat is uitgevoerd voor Brownies&downieS is de afnemersanalyse ingevuld.

#### Wie zijn de afnemers van Brownies&downieS?

Onder de afnemers van Brownies&downieS vallen twee groepen, namelijk de vrienden, familie en kennissen van de bijzondere medewerkers en het winkelend publiek (*Swinkels T. , Ondernemingsplan Brownies&downieS, 2010*). Uit de enquête blijkt dat 77% van de huidige consumenten vrouwen zijn. De grootste aanwezige leeftijdsgroep bij Brownies&downieS is de groep 40-59 jaar (37%), gevolgd door de groep 20-39 jaar (28%) en de 60-plussers (24%). De huidige afnemers hebben voornamelijk MBO (39%) en HBO (32%) als hoogst genoten opleidingsniveau.

Brownies&downieS wordt in mindere mate bezocht door de groep 0-19 jaar (10%). Dit valt deels te verklaren doordat een deel van deze groep niet zelfstandig een enquête in kan vullen.

#### Wat doen de afnemers met de producten van Brownies&downieS?

De Brownies&downieS consument komt om een lunch, high-tea, high-wine, kopje koffie of maandmenu te consumeren. De gerechten en koffies worden op locatie bereid en zullen in principe niet mee naar huis worden genomen (*Swinkels T. , Ondernemingsplan Brownies&downieS, 2010*).

#### Waar kopen de afnemers van Brownies&downieS de producten?

De producten die Brownies&downieS biedt kan de consument alleen op locatie consumeren binnen de openingstijden. De huidige afnemers bezoeken Brownies&downieS, maar zullen daarnaast ook lunch afnemen bij andere spelers. Dit zijn landelijke spelers als Bakkerij Bart, Bagels & Beans, La Place en Subway. Ook de potentiële afnemers zullen deze landelijke spelers bezoeken. Daarnaast zijn er lokaal vergelijkbare concepten als Brownies&downieS die mogelijk bezocht zullen worden door de potentiële afnemers.

#### Wanneer kopen de afnemers van Brownies&downieS de producten?



De afnemers geven aan voornamelijk te komen lunchen bij Brownies&downieS (> 59%). Dit zal dus zijn rond het middaguur. Verder kunnen zij Brownies&downieS ook bezoeken voor een kopje koffie, high-tea of high-wine binnen de algemene openingstijden van 09.00 uur – 17.00 uur. Brownies&downieS verkoopt haar producten niet via andere kanalen, daarom is de consument gebonden aan de openingstijden van de vestigingen. Uit eigen onderzoek blijkt dat 66% van de consumenten Brownies&downieS slechts één keer per kwartaal of minder bezoekt. De overige consumenten bezoeken Brownies&downieS minstens maandelijks.

#### Waarom kopen de afnemers van Brownies&downieS de producten?

De consument geeft aan Brownies&downieS te bezoeken om verschillende redenen. Zij komen voornamelijk voor het concept, dat wil zeggen een lunchzaak waar de consument geholpen wordt door mensen met een beperking of afstand tot de arbeidsmarkt. Uit eigen onderzoek blijkt dat de voornaamste redenen van bezoek aan Brownies&downieS het lekkere eten (56%), het maatschappelijke aspect (49%) en de gezellige/ongedwongen sfeer (49%) zijn.

#### Waarom kopen de afnemers van Brownies&downieS de producten niet?

De potentiële afnemers die in alle rust en volgens etiquette willen lunchen, zullen geen binnen bezoek brengen aan Brownies&downieS. Doordat er wordt gewerkt met bijzondere medewerkers kan het drukker zijn en kunnen er dingen misgaan. Deze groep zal zich niet aangetrokken voelen tot dit concept (Swinkels T., *Ondernemingsplan Brownies&downieS*, 2010).

## 7.2 Brownies&downieS consument

Aan de hand van de enquête uitslagen zijn deze doelgroepen van Brownies&downieS verder uitgewerkt door middel van persona's. De persona's zijn ontwikkeld met behulp van het Mosaic klantsegmentatiemodel (*Experian Nederland BV*, 2012). De uitwerking van de analyses die zijn gemaakt om de persona's te ontwerpen, zijn te vinden in *bijlage 27: Uitwerking enquête uitslagen met betrekking tot persona's*, op pagina 115.

### Persona 1 - Robin (37% van de consumenten)



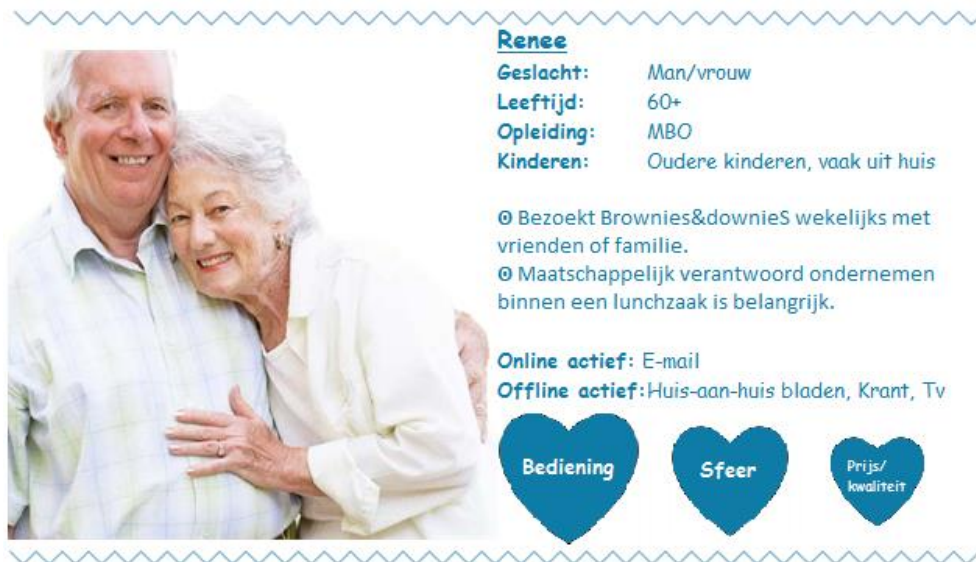
Figuur 15: Visuele weergave Robin

### Persona 2 – Lieke (28% van de consumenten)



Figuur 16: Visuele weergave Lieke

### Persona 3 – Renee (24% van de consumenten)



Figuur 17: Visuele weergave Renee

Bovenstaande persona's zijn gevormd met behulp van de meningen van de Brownies&downieS consument. Bij alle drie de persona's komt naar voren dat de sfeer en de prijs/kwaliteitsverhouding van belang is bij de keuze voor een lunchzaak. Alle drie de persona's zijn aanwezig bij Brownies&downieS, echter is persona één Robin het sterkst aanwezig.

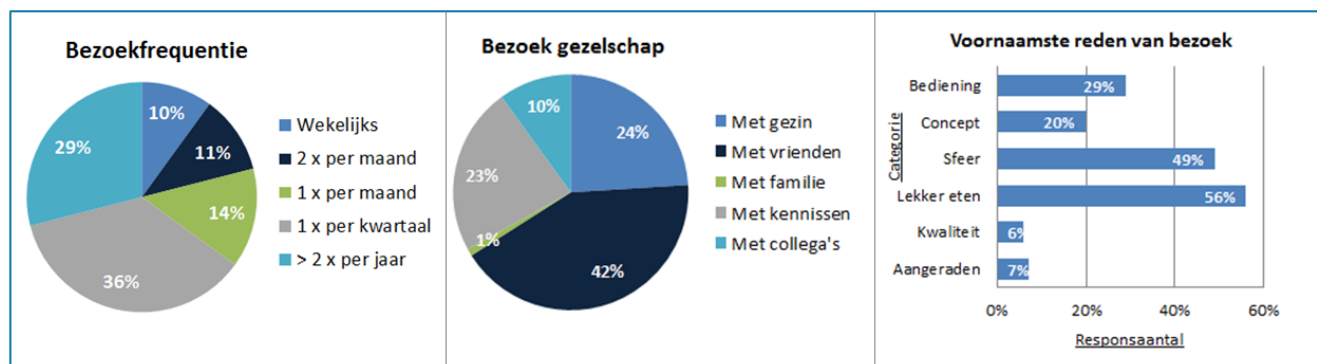
### 7.3 Resultaten eigen onderzoek

Een deel van de resultaten komende uit het eigen onderzoek zijn eerder in het verslag besproken. De meest opvallende aanvullende resultaten voor de implementatie, zijn hieronder weergegeven.

#### Bezoekgedrag consument

- ❖ 66% van de Brownies&downieS consumenten geeft aan het concept één keer per kwartaal of minder te bezoeken.
- ❖ Brownies&downieS wordt voornamelijk bezocht met vrienden(42%), het gezin(24%) en kennissen (23%).

- ❖ De combinatie horeca en zorg vormt de voornaamste reden van bezoek.



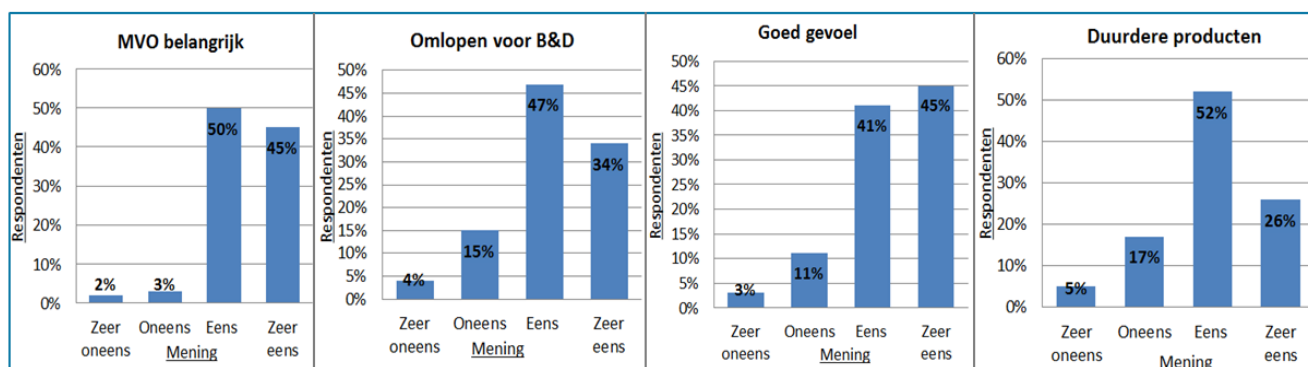
Figuur 18: Gegevens bezoekgedrag consument

### Bereikbaarheid consument

- ❖ Consumenten komen voor het eerst in contact met Brownies&downieS door familie, vrienden en kennissen (52%) of door de komst van een vestiging in de buurt (24%).
- ❖ De Brownies&downieS consument is online voornamelijk bereikbaar via E-mail (79%), Facebook (62%) en Instagram (24%). Deze is zeer beperkt bereikbaar via Twitter (9%).
- ❖ Offline is de Brownies&downieS consument te bereiken via tv (71%), huis-aan-huis bladen (57%), radio (52%) en de krant (51%).

### Eigen bijdrage consument

- ❖ De consument wil graag een eigen bijdrage leveren aan het verbeteren van de maatschappij. 95% geeft aan MVO bij een lunchzaak belangrijk te vinden. 81% geeft aan om te lopen in een andere stad om Brownies&downieS te kunnen bezoeken. 86% geeft aan Brownies&downieS met een goed gevoel te verlaten. 78% geeft aan bereid te zijn meer te betalen.



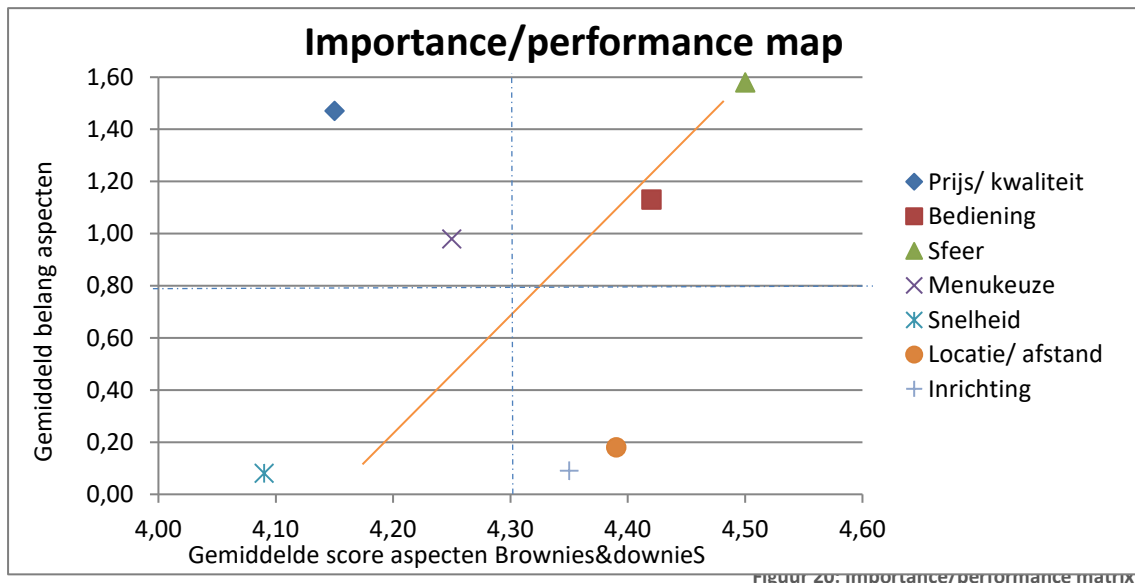
Figuur 19: Gegevens eigen bijdrage consument

### Beoordeling Brownies&downieS door de consument

- ❖ De belangrijkste aspecten die een rol spelen bij de keuze voor een lunchzaak, zijn: bediening (60%), sfeer (54%), prijs/kwaliteit (52%) en menukeuze (41%). (Een totaal van 300%)
- ❖ Op alle bovengenoemde belangrijke aspecten bij het maken van een keuze voor een lunchzaak scoort Brownies&downieS gemiddeld goed tot zeer goed.

### **Importance/performance map**

Met behulp van vraag 8 (belang) en vraag 9 (prestatie Brownies&downieS) is er een importance performance map gemaakt voor Brownies&downieS. Aan de hand van deze matrix kan geconcludeerd worden waar voor Brownies&downieS de prioriteiten liggen om te verbeteren/groeien. De matrix kan worden verdeeld in vier vakken (Kind, 2012). Doordat alle aspecten zijn beoordeeld met goed tot zeer goed, is het niet zo dat er directe verbetering nodig is. Een toelichting van de vier vakken is te vinden in *bijlage 26: Uitwerking enquête, op pagina 113*.



Figuur 20: Importance/performance matrix

In de vakken linksonder en rechtsonder liggen niet de prioriteiten om te groeien, doordat de consument deze aspecten minder belangrijk vindt bij de keuze voor een lunchzaak. Het vak linksboven (directe verbetering nodig) is daarentegen wel van belang. Binnen dit vak vallen de aspecten prijs/kwaliteit en de menukeuze. Momenteel is Brownies&downieS bezig met een nieuwe menukaart waardoor dit aspect later naar alle waarschijnlijkheid beter scoort. Aan de prijs/kwaliteit kan weinig geïnnoveerd worden. Het is belangrijk dat Brownies&downieS niet duurder wordt dan concurrenten om de consument te blijven behouden. Het vak rechtsboven (handhaaf prestatie) is van belang doordat de consumenten deze aspecten belangrijk vinden en ze momenteel goed scoren. Het is goed om op deze gebieden te blijven innoveren, zodat de score stabiel blijft of zal groeien. De aspecten waarop geïnnoveerd kan worden om te groeien, zijn de bediening en de sfeer.

#### 7.4 Deelconclusie consumentenanalyse

Uit de analyse naar de consument komen een aantal kansen en bedreigingen naar voren, deze zijn weergegeven in figuur 21. Het belangrijkste punt dat uit de enquête naar voren is gekomen, is dat de consument Brownies&downieS bezoekt voor het concept (de combinatie van een lunchzaak met dagzorg). Dit aspect zal daarom van belang zijn tijdens het innoveren van de formule.

| Kansen                                                                                                                                                                              | Bedreigingen                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Consumenten bezoeken Brownies&downieS voor de lunchzaak in combinatie met zorg.                                                                                                     | Consumenten kunnen Brownies&downieS producten enkel consumeren binnen reguliere openingstijden.                        |
| De Brownies&downieS consument is voornamelijk online te bereiken via E-mail, Facebook en Instagram.                                                                                 | De meerderheid van de Brownies&downieS consumenten bezoeken de formule slechts één keer per kwartaal of minder.        |
| Offline is de consument bereikbaar via tv, huis-aan-huis bladen, radio en krant.                                                                                                    | Brownies&downieS is voornamelijk bekend op lokaal niveau.                                                              |
| De Brownies&downieS consument is bereid een eigen bijdrage te leveren aan het maatschappelijke aspect. Zij verlaten Brownies&downieS met een goed gevoel en lopen er graag voor om. | Consumenten die rustig en volgens de etquette willen lunchen, zullen er niet voor kiezen Brownies&downieS te bezoeken. |
| De bediening is een van de belangrijkste aspecten bij de keuze van een lunchzaak, Brownies&downieS scoort hier zeer goed op.                                                        |                                                                                                                        |
| Brownies&downieS kan doorgroeien door de bediening en de sfeer te innoveren.                                                                                                        |                                                                                                                        |

Figuur 21: Kansen en bedreigingen consumentenanalyse



## **ONDERZOEKSCONCLUSIE, AANBEVELINGEN & IMPLEMENTATIE**

Alle onderzoeksresultaten zijn in de komende hoofdstukken bij elkaar gebracht. Er zal een conclusie worden getrokken door middel van de SWOT-analyse en de confrontatiematrix. Uiteindelijk worden de meest belangrijke opties meegenomen in het implementatieplan.

### **SWOT- analyse & confrontatiematrix**

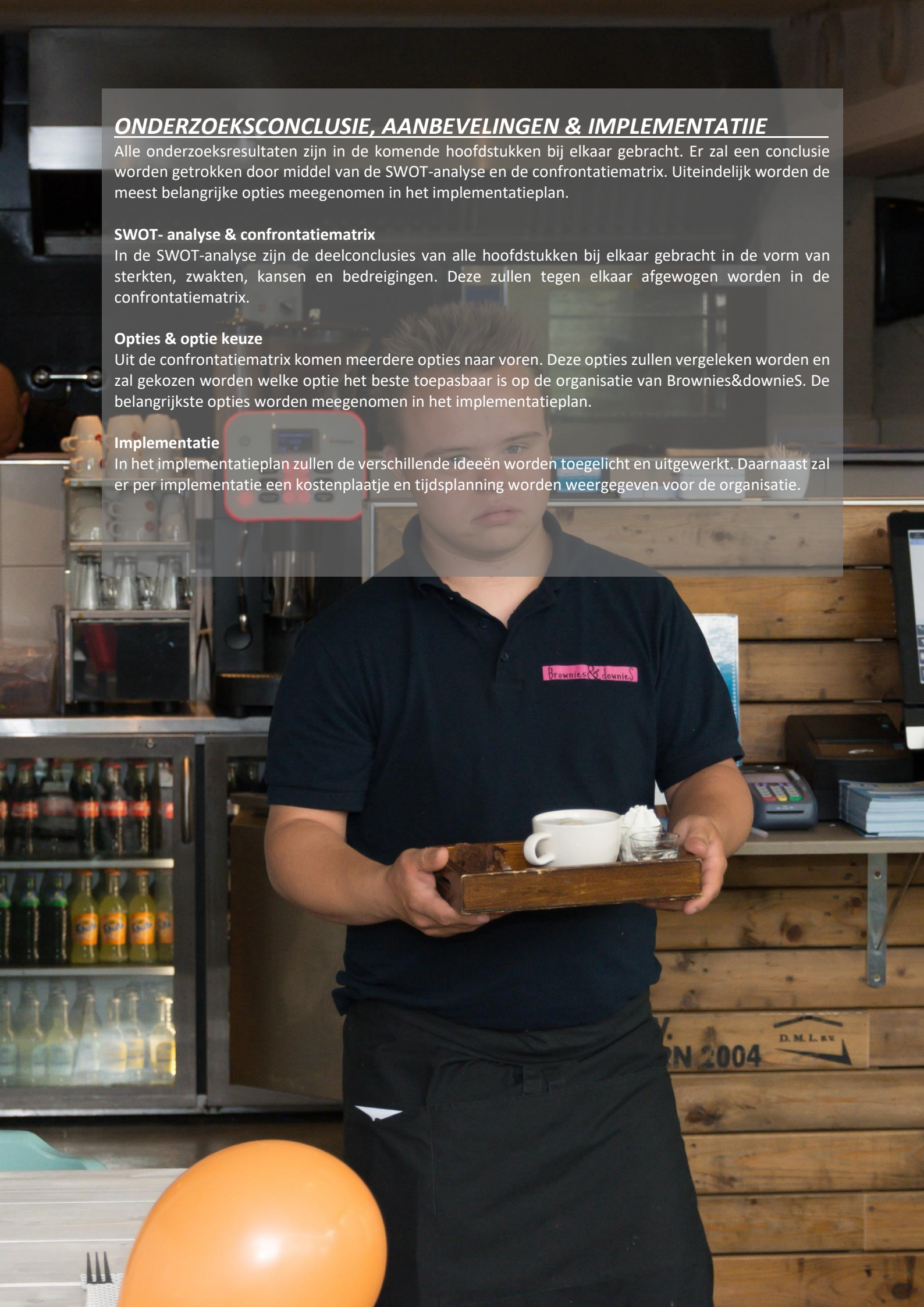
In de SWOT-analyse zijn de deelconclusies van alle hoofdstukken bij elkaar gebracht in de vorm van sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen. Deze zullen tegen elkaar afgewogen worden in de confrontatiematrix.

### **Opties & optie keuze**

Uit de confrontatiematrix komen meerdere opties naar voren. Deze opties zullen vergeleken worden en zal gekozen worden welke optie het beste toepasbaar is op de organisatie van Brownies&downies. De belangrijkste opties worden meegenomen in het implementatieplan.

### **Implementatie**

In het implementatieplan zullen de verschillende ideeën worden toegelicht en uitgewerkt. Daarnaast zal er per implementatie een kostenplaatje en tijdsplanning worden weergegeven voor de organisatie.





## Hoofdstuk 8: Onderzoeksconclusie

### 8.1 SWOT-analyse

De SWOT-analyse brengt alle kansen, bedreigingen, sterkten en zwakten komende uit de externe en interne analyse samen. Per hoofdstuk is een deelconclusie weergegeven waarin de conclusies zijn onderverdeeld in sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen. Veel conclusies komende uit de hoofdstukken overlappen elkaar. De belangrijkste uitkomsten uit deze conclusies zijn samengevoegd in de SWOT-analyse in figuur 22. De SWOT-analyse en confrontatiematrix zijn toegepast om de uiteindelijke keuze overzichtelijk te kunnen onderbouwen. Een uitgebreid overzicht van alle sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen is te vinden in *bijlage 28: Uitwerking SWOT-analyse, op pagina 117*.

| Sterkten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Zwakten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>S1:</b> Het concept biedt mensen met een beperking of afstand tot de arbeidsmarkt kans op reguliere arbeid.</p> <p><b>S2:</b> Het concept is commercieel en tevens sociaal.</p> <p><b>S3:</b> Het onderscheidend vermogen met betrekking tot sociaal ondernemen zijn de bijzondere medewerkers, dit wordt ook door de consument zo ervaren.</p> <p><b>S4:</b> Een breed aanbod met betrekking tot producten gericht op de lunch.</p> <p><b>S5:</b> Brownies&amp;downieS is aan het groeien met betrekking tot sociaal ondernemen.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p><b>Z1:</b> Brownies&amp;downieS heeft slechts één offline verkoopkanaal, namelijk de lunchzaak.</p> <p><b>Z2:</b> Brownies&amp;downieS is gedeeltelijk afhankelijk van inkomsten komende uit de zorggelden van de bijzondere medewerkers.</p> <p><b>Z3:</b> De website is beperkt in informatieverstrekking met betrekking tot sociaal ondernemen, de menukaart, de nieuwsbrief en de informatie per vestiging.</p> <p><b>Z4:</b> Stakeholder betrokkenheid met betrekking tot de consument is laag.</p> <p><b>Z5:</b> Geen hard franchiseconcept, waardoor er geen volledige uniformiteit is binnen de vestigingen.</p>                   |
| Kansen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Bedreigingen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p><b>K1:</b> Consumenten zoeken steeds meer naar producten met een bijzondere beleving of emotionele waarde.</p> <p><b>K2:</b> Waarde creëren op het gebied van kwaliteit, beleving en gastvrijheid wordt belangrijk door de komst van internet.</p> <p><b>K3:</b> Blurring zet door; horeca en retail lopen steeds verder in elkaar over.</p> <p><b>K4:</b> Om nieuwe doelgroepen aan te trekken is het als groeiende sociale onderneming van belang dat het product en de dienstverlening innovatief blijven.</p> <p><b>K5:</b> Consumenten bezoeken Brownies&amp;downieS voornamelijk voor de lunchzaak in combinatie met dagzorg.</p> <p><b>K6:</b> De Brownies&amp;downieS consument is bereid een eigen bijdrage te leveren aan het maatschappelijke aspect. Zij verlaten Brownies&amp;downieS met een goed gevoel en lopen er graag voor om.</p> <p><b>K7:</b> De bediening is een van de belangrijkste aspecten bij de keuze van een lunchzaak in de ogen van de Brownies&amp;downieS consument, Brownies&amp;downieS scoort hierop (zeer) goed.</p> <p><b>K8:</b> Brownies&amp;downieS kan groeien door te innoveren op het gebied van bediening en sfeer.</p> | <p><b>B1:</b> Internet wordt steeds belangrijker; een juiste online propositie is van essentieel belang.</p> <p><b>B2:</b> Directe concurrenten hebben meerdere verkoopkanalen, waardoor de consumenten op meerdere momenten en meerdere locaties de producten kunnen kopen.</p> <p><b>B3:</b> De online propositie van de indirecte concurrenten is goed, doordat zij een verhaal vertellen en een overzichtelijke website hebben.</p> <p><b>B4:</b> Consumenten kunnen Brownies&amp;downieS producten enkel consumeren binnen reguliere openingstijden.</p> <p><b>B5:</b> Brownies&amp;downieS is voornamelijk bekend op lokaal niveau.</p> |

Figuur 22: SWOT-analyse

## 8.2 Confrontatiematrix

Met behulp van de SWOT-analyse is een confrontatiematrix opgesteld. In de confrontatiematrix zijn de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen, komende uit de interne en externe analyse, tegen elkaar afgewogen. Dit is gedaan met behulp van '++', '+', '-/+', '-', '--'. '++' wil zeggen dat er onmiddellijk aandacht vereist is met betrekking tot groeimogelijkheden. '--' wil zeggen dat er onmiddellijk aandacht vereist is met betrekking tot verandermogelijkheden. Uiteindelijk zijn aan de hand van bovenstaande criteria meerdere opties naar voren gekomen. De confrontatiematrix is weergegeven in figuur 23.

|              |                                                                 |    | Sterkten                            |                                           |                                     |                                                       |                                                 | Zwakten                                            |                                                      |                                                  |                                              |                                           |
|--------------|-----------------------------------------------------------------|----|-------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------|
|              |                                                                 |    | Kans voor mensen met een beperking. | Concept is commercieel en tevens sociaal. | Consument ziet medewerkers als USP. | Brownies&downieS heeft een breed aanbod m.b.t. lunch. | Brownies&downieS groeit met sociaal ondernemen. | Brownies&downieS heeft slechts één offline kanaal. | Brownies&downieS is deels afhankelijk van subsidies. | De website is beperkt in informatieverstrekking. | Stakeholder betrokkenheid consument is laag. | Geen hard franchise -> geen uniformiteit. |
|              |                                                                 |    | S1                                  | S2                                        | S3                                  | S4                                                    | S5                                              | Z1                                                 | Z2                                                   | Z3                                               | Z4                                           | Z5                                        |
| Kansen       | Producten met een bijzondere beleving of emotionele waarde.     | K1 | ++                                  | 0                                         | ++                                  | 0                                                     | +                                               | 0                                                  | 0                                                    | -/+                                              | 0                                            | 0                                         |
|              | Waarde creatie door kwaliteit, beleving en gastvrijheid.        | K2 | +                                   | 0                                         | ++                                  | 0                                                     | +                                               | 0                                                  | 0                                                    | -/+                                              | 0                                            | 0                                         |
|              | Blurring zet door.                                              | K3 | +                                   | +                                         | 0                                   | +                                                     | +                                               | -/+                                                | 0                                                    | 0                                                | 0                                            | -/+                                       |
|              | Product en dienstverlening dienen innovatief te blijven.        | K4 | +                                   | 0                                         | ++                                  | ++                                                    | ++                                              | -/+                                                | 0                                                    | -/+                                              | 0                                            | -/+                                       |
|              | Bezoek voornamelijk voor de combinatie lunchzaak & dagzorg.     | K5 | ++                                  | ++                                        | ++                                  | +                                                     | +                                               | 0                                                  | 0                                                    | 0                                                | 0                                            | 0                                         |
|              | De consument is bereid een eigen bijdrage te leveren.           | K6 | ++                                  | +                                         | ++                                  | 0                                                     | +                                               | 0                                                  | -/+                                                  | 0                                                | -/+                                          | 0                                         |
|              | Bediening belangrijk in de keuze voor een lunchzaak.            | K7 | +                                   | 0                                         | ++                                  | 0                                                     | +                                               | 0                                                  | 0                                                    | 0                                                | 0                                            | 0                                         |
|              | Groei door innovatie op het gebied van bediening en sfeer.      | K8 | ++                                  | ++                                        | ++                                  | 0                                                     | +                                               | -/+                                                | 0                                                    | 0                                                | -/+                                          | 0                                         |
| Bedreigingen | Internet steeds belangrijker; juiste online propositie vereist. | B1 | -/+                                 | 0                                         | 0                                   | 0                                                     | -/+                                             | -                                                  | 0                                                    | --                                               | 0                                            | -                                         |
|              | Concurrenten hebben meerdere verkoopkanalen.                    | B2 | 0                                   | 0                                         | -/+                                 | -/+                                                   | 0                                               | --                                                 | 0                                                    | --                                               | 0                                            | -                                         |
|              | Concurrenten vertellen verhaal bij het product of de dienst.    | B3 | -/+                                 | 0                                         | -/+                                 | 0                                                     | -/+                                             | 0                                                  | 0                                                    | --                                               | -                                            | -                                         |
|              | Enkel consumptie tussen 09-17 uur bij Brownies&downieS.         | B4 | 0                                   | 0                                         | 0                                   | 0                                                     | 0                                               | --                                                 | 0                                                    | 0                                                | 0                                            | -                                         |
|              | Brownies&downieS is voornamelijk bekend op lokaal niveau.       | B5 | 0                                   | 0                                         | 0                                   | 0                                                     | 0                                               | -                                                  | 0                                                    | -                                                | 0                                            | -                                         |

Alle opties waarbij onmiddellijke aandacht vereist is, zijn gekleurd in de confrontatiematrix zoals weergegeven in figuur 23. In totaal zijn dit er zeven. De opties bevinden zich in het gebied 'groeien' en in het gebied 'veranderen'. In het volgende hoofdstuk zijn de opties kort toegelicht en samengevoegd tot drie grotere opties. Vervolgens zijn er prioriteiten gesteld aan de opties en is er één implementatieplan geschreven.

## Hoofdstuk 9: Aanbevelingen

### 9.1 Opties

De opties die naar voren zijn gekomen uit de confrontatiematrix vallen binnen de gebieden groeien (KS) en veranderen (BZ). Hieronder zijn de opties komende uit de confrontatiematrix weergegeven.

#### Groeiopties:

**KS1:** K1 + S1 + S3 + S5

Consumenten kiezen steeds meer producten met een beleving of emotionele waarde. Brownies&downieS biedt een uniek concept door de combinatie horeca/dagzorg, daarnaast ziet de Brownies&downieS consument de bediening als onderscheidende waarde. Dit zijn sterkten van Brownies&downieS. Door deze sterkten door te trekken in de relatie met de consument en dus de 'emotionele waarde', kunnen zij als sociale onderneming doorgroeien.

**KS2:** K4 + S3 + S4 + S5

Product en dienstverlening dienen innovatief te blijven om nieuwe doelgroepen aan te trekken. In het geval van Brownies&downieS zit het unieke aspect in de dienstverlening. Door de dienstverlening van de bijzondere medewerker naar consument te innoveren, zal Brownies&downieS groeien.

**KS3:** K5 + S1 + S2 + S3

De Brownies&downieS consument bezoekt Brownies&downieS voornamelijk voor de combinatie lunchzaak met dagzorg. Dit is tevens waarvoor Brownies&downieS staat. Door deze combinatie op verschillende manieren aan te bieden, zal het concept blijven groeien.

**KS4:** K8 + S1 + S2 + S3

Uit de importance/performance matrix komt naar voren dat de Brownies&downieS op vrijwel alle gebieden goed scoort. Twee gebieden die volgens de consument van groot belang zijn bij de keuze voor een lunchzaak, namelijk bediening en sfeer, scoren bij Brownies&downieS hoog. Brownies&downieS kan doorgroeien als ze op deze gebieden gaan innoveren. Uit de sterkten blijkt dat de bijzondere medewerkers Brownies&downieS uniek maken. Deze sterkten moeten binnen meerdere gebieden aan bod komen, waardoor Brownies&downieS op dit gebied door zal groeien.

#### Veranderopties:

**BZ1:** B1 + Z1 + Z3 + Z5

Internet wordt steeds belangrijker voor de consument, een juiste online propositie is vereist. Veel consumenten observeren online voor het maken van een keuze. Brownies&downieS vertelt online geen verhaal en zijn beperkt in de informatieverstrekking naar de consument ten opzichte van de concurrent. Het is belangrijk dat het verhaal en de informatieverstrekking online optimaal zijn, zodat de consument zich goed kan oriënteren en wellicht sneller voor Brownies&downieS zal kiezen.

**BZ2:** B2 + Z1 + Z3 + Z5

Zowel de directe en indirecte concurrenten als de potentiële toetreders beschikken over meerdere verkoopkanalen offline en online. Bij Brownies&downieS kan de consument over het algemeen alleen op locatie producten consumeren binnen de openingstijden van 09.00 uur – 17.00 uur. In de toekomst is het als landelijke speler vereist om in te gaan spelen op deze verschillende kanalen, zodat er meerdere momenten en locaties worden gecreëerd voor de consument.

**BZ3:** B3 + Z3 + Z4 + Z5

Concurrenten vertellen online en offline het verhaal bij de producten. Dit geldt zowel voor de sociale ondernemers als de gewone ondernemers. Brownies&downieS vertelt instore gedeeltelijk een verhaal maar spelen hier online niet op in. Wanneer de online propositie zal veranderen, kan deze bedreiging worden afgeweerd.

## 9.2 Optie keuze

Uit de confrontatiematrix komen zeven opties naar voren. De vier groeiopties komende uit de confrontatiematrix hebben allemaal betrekking op het groeien als sociale onderneming door de relatie tussen de bijzondere medewerkers en de eindconsument verder te ontwikkelen. Doordat deze opties betrekking hebben op hetzelfde gebied, is er gekozen om van deze opties één optie te maken, namelijk optie 1: Groeien als sociale onderneming door het verbeteren van de relatie tussen de bijzondere medewerkers en de consument. Naast groeiopties komen er ook drie veranderopties uit de confrontatiematrix. Twee van deze veranderopties, namelijk BZ1 en BZ3, hebben betrekking op het verbeteren van de online propositie voor Brownies&downieS. Doordat deze beide betrekking hebben op hetzelfde probleem, zijn ook deze opties samengevoegd en vallen onder optie 2: Het verbeteren van de online propositie voor Brownies&downieS. De overgebleven veranderoptie, namelijk BZ2, geeft weer dat Brownies&downieS in de toekomst over meerdere verkoopkanalen moet beschikken om voor te blijven lopen op de concurrent en de consument beter te kunnen bedienen.

Uit bovenstaande analyse blijkt dat er drie grote aanbevelingen voor Brownies&downieS zijn. Hieronder worden deze aanbevelingen kort toegelicht, waarna met behulp van het SFA-model en in overleg met de directie van Brownies&downieS is gekozen bij welke aanbeveling de grootste prioriteit ligt. Voor deze aanbeveling is een implementatieplan geschreven. Het is van belang dat alle aanbevelingen worden geïmplementeerd om een toekomstbestendig bestaan te creëren.

### ❖ 1: Groeien als sociale onderneming door het verbeteren van de relatie tussen de bijzondere medewerkers en de consument.

De sterkte van Brownies&downieS is dat zij een commercieel en tevens sociaal concept bieden. Hierbij zetten zij zich in voor mensen met een beperking of afstand tot de arbeidsmarkt. Uit onderzoek blijkt dat de consument dit als onderscheidende waarde ervaart. Daarnaast zijn er een aantal externe trends waarbij de emotionele waarde van diensten en gastvrijheid belangrijk zijn. Wanneer Brownies&downieS wil groeien, is het belangrijk dat zij juist op dit aspect nog meer de nadruk gaan leggen. Hierbij zal de dienst van de bijzondere medewerker naar de consument centraal staan en niet het product. Dit omdat Brownies&downieS landelijk kan concurreren op het gebied van personeel en niet op het gebied van product, doordat zij niet voldoende verkoopkanalen hebben in vergelijking met de directe en indirecte concurrenten.

*Deze optie zal zich richten op alle drie de doelgroepen die ontwikkeld zijn voor Brownies&downieS.*

### ❖ 2: Het verbeteren van de online propositie.

Uit onderzoek is gebleken dat zowel de directe en indirecte concurrenten als de potentiële toetreders een duidelijke online propositie hebben in vergelijking met Brownies&downieS. Voornamelijk de indirecte concurrenten en potentiële toetreders vertellen online een verhaal bij het product of de dienst die zij bieden. Daarnaast zijn de landelijke concurrenten verder in de online informatieverstrekking dan Brownies&downieS. Een aantal punten die Brownies&downieS op dit gebied kan verbeteren, zijn hieronder opgesomd.

- *Het vertellen van een verhaal;* Brownies&downieS vertelt waar ze voor staan maar niet direct wat ze met het concept willen bereiken.
- *Het creëren van aparte bedrijfspagina's per vestiging;* hierbij kan per vestiging aangegeven worden wat deze vestiging te bieden heeft voor de consument, kan de menukaart worden gecommuniceerd, kunnen de bijzondere medewerkers worden voorgesteld, vacatures worden gecommuniceerd en de contactgegevens en openingstijden per vestiging worden weergegeven.
- *Het publiceren van een nieuwsbrief;* bij vrijwel alle concurrenten kan de consument zich aanmelden voor een nieuwsbrief. Naast dat het belangrijk is binding te creëren met de consument, is dit een eenvoudige manier om gegevens te achterhalen van de consument.



Door het innoveren van de website, zal de consument op landelijk niveau beter geïnformeerd worden over het concept en daarnaast ook weten wat iedere vestiging te bieden heeft.

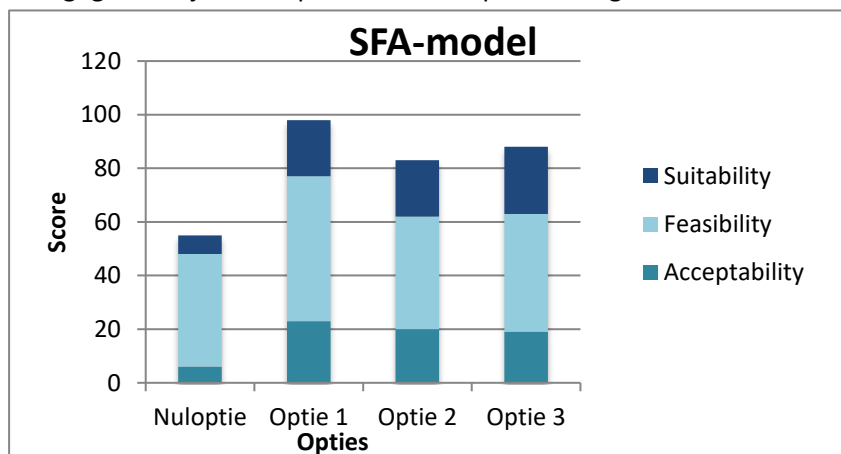
*Deze optie zal zich voornamelijk richten op de doelgroepen 20-39 jaar en 40-59 jaar, zoals deze eerder zijn ontwikkeld voor Brownies&downieS. De groep 60+ bevindt zich maar beperkt online.*

### ❖ 3: Het creëren van meerdere verkoopkanalen (momenten & locaties).

Uit onderzoek is gebleken dat voornamelijk de directe en indirecte concurrenten beschikken over meerdere verkoopkanalen online en offline. Op het moment dat Brownies&downieS gaat groeien naar 87 vestigingen is het belangrijk dat de consumenten op meerdere momenten en locaties producten van Brownies&downieS kunnen consumeren. Dit wordt gedaan door in te spelen op de trend blurring. Wanneer Brownies&downieS naast producten op locatie, ook producten voor thuis aan kan bieden, ontstaat er een nieuw kanaal. Via deze weg kunnen er 'giftpakketten' worden verkocht. Zo heeft de consument een mooi cadeau om te geven, draagt deze bij aan een betere maatschappij en worden er meerdere potentiële consumenten bereikt. Ook kan worden gedacht over een online bestel-functie, zodat de consumenten producten online kunnen bestellen en vervolgens af kunnen halen in de dichtstbijzijnde Brownies&downieS vestiging.

*Deze optie zal zich richten op alle doelgroepen, tenzij een online verkoopkanaal wordt ontwikkeld. Dit kanaal zal alleen de groepen 20-39 jaar en 40-59 jaar aanspreken. De groep 60+ bevindt zich maar beperkt online.*

Bovenstaande opties zijn getoetst aan de hand van een aantal criteria met behulp van het SFA-model. Hierbij dient het SFA-model als een model dat prioriteiten stelt aan de opties. Dit model kent drie invalshoeken, namelijk suitability(geschiktheid), feasibility(haalbaarheid) en acceptability (aanvaardbaarheid) (Eelants, 2016). Het belangrijkste criterium vanuit Brownies&downieS is de financiële haalbaarheid. Dit criterium is onderverdeeld in de categorie feasibility. In *bijlage 29: Uitwerking SFA-model, op pagina 119*, is de uitwerking van het SFA-model te vinden. In figuur 24 is schematisch weergegeven bij welke optie de meeste prioriteit ligt.



Figuur 24: SFA-model

In het SFA-model zijn alle opties en een nulloptie meegenomen. De nulloptie laat zien wat er gebeurt op het moment dat Brownies&downieS niets zou implementeren. Uit het SFA-model, zoals weergegeven in figuur 24, kan geconcludeerd worden dat optie één het beste scoort. Deze optie scoort het beste op feasibility en acceptability. Op suitability scoort optie drie het beste. Om te groeien met de formule liggen de prioriteiten bij optie één en optie drie. In overleg met de directie van Brownies&downieS is ervoor gekozen om optie één en optie drie te combineren en verder uit te werken in een implementatieplan, gezien het budget dat er is. Optie drie heeft betrekking op het ontwikkelen van meerdere verkoopkanalen en richt zich daarmee op de langere termijn. Deze optie zal in kleinere aanbevelingen worden meegenomen in het implementatieplan. Om grotere (online)verkoopkanalen te creëren, is het belangrijk dat onderzocht wordt waar de consument behoefte aan heeft. Dit kan worden gedaan door een stagiaire of student voor vrije studiepunten.

## Hoofdstuk 10: Implementatie

Er is gekozen om voor de eerste optie en gedeeltelijk de derde optie een implementatieplan te schrijven. Met deze optie zal Brownies&downieS gaan groeien op de sterke punten. Uit onderzoek blijkt dat het betrekken van de bijzondere medewerkers ervoor zorgt dat het concept uniek wordt en de consument het concept bezoekt. De ervaring die de consument heeft wanneer zij in contact zijn met de bijzondere medewerkers maakt het verschil. Sociale ondernemers moeten harder werken om onderscheid te maken in de boodschap, het imago of de ervaring dan gewone ondernemers. Een oplossing hiervoor is om je als sociale ondernemer te focussen op één woord dat je als sociale ondernemer als enige wilt bezitten in de ogen van de consument. Zo is Volvo de eigenaar van veiligheid en Nike de eigenaar van prestaties (Baranowski, 2014). Voor Brownies&downieS is het van belang dat zij ook eigenaar worden van een woord waar zij zich momenteel onderscheiden van de concurrent in de ogen van de consument. Uit de verschillende onderzoeken zijn vele woorden naar voren gekomen, daarbij zijn de woorden die naar voren zijn gekomen uit de consumentenanalyse als zwaarst meegeteld.

|                 |                    |                     |          |
|-----------------|--------------------|---------------------|----------|
| <u>Sfeervol</u> | <u>Bijzonder</u>   | <u>Gezelligheid</u> | Lekker   |
| Vriendelijk     | <u>Vrolijkheid</u> | <b>Ongedwongen</b>  | Heerlijk |
| <u>Genieten</u> | Kwaliteit          | Ontspannen          |          |

Figuur 25: Het woord van B&D

Om de ongedwongen ervaring/sfeer verder te ontwikkelen heeft de implementatie betrekking op het versterken van de relatie tussen de bijzondere medewerkers en de eindconsument. In de implementatie worden een aantal ideeën uitgewerkt waarmee de relatie versterkt zal worden. Het is belangrijk dat Brownies&downieS om de drie jaar blijft innoveren op dit gebied. Met deze aanbevelingen worden meerdere contactmomenten gecreëerd tussen de consument en de bijzondere medewerkers. Om te concluderen op welke momenten de aanbevelingen zich moeten richten, is een overzicht gemaakt van contactmomenten tussen de bijzondere medewerkers en consumenten binnen de lunchzaak.

1. De consument komt binnen en wordt begroet door de gastvrouw/gastheer. Hij of zij begeleidt de consument naar de juiste tafel.
2. De consument bekijkt de kaart, drinken wordt opgenomen door de bijzondere medewerker.
3. Drinken wordt gebracht door de bijzondere medewerker.
4. Eten wordt opgenomen door de bijzondere medewerker.
5. **De consument wacht op het eten.**
6. Het eten wordt gebracht door de bijzondere medewerker.
7. De bijzondere medewerker vraagt of alles naar wens is en haalt eventueel lege borden uit.
8. (De consument bestelt eventueel nog drinken.)
9. **De consument vraagt de rekening, de bijzondere medewerker begeleidt hen naar de kassa.**
10. De bijzondere medewerker begroet de consument.

Tijdens moment vijf en moment negen moet er iets gecreëerd worden wat de band tussen de consument en bijzondere medewerker nog meer versterkt en waardoor de consument Brownies&downieS zal blijven bezoeken. Een voorbeeld hiervan is Tim's place in New Mexico. Consumenten komen voor het eten maar blijven voor de knuffels. Tim is een persoon met het syndroom van down en tevens eigenaar van het restaurant. Consumenten kunnen bij Tim 'free hugs' bestellen (Daily mail, 2013). Dit concept geeft aan hoe belangrijk de band is tussen de bijzondere medewerkers en de consument. Een van de ideeën voor Brownies&downieS sluit aan op moment vijf en moment negen. Nederlanders zijn op het gebied van fysiek contact met mensen met een beperking minder vrij, daarnaast werken bij Brownies&downieS meerdere bijzondere medewerkers, wat kan zorgen voor onderlinge irritaties (Meijer, 2012). De aanbeveling zal daarom inspelen op mondelinge en schriftelijke complimenten.

## 10.1 Ideeën

### Brownies door downieS

#### Het idee

Het deelconcept Brownies door downieS houdt in dat de bijzonder medewerkers workshops verzorgen aan de consument. Samen met een kok zal een bijzondere medewerker een workshop brownies bakken en versieren verzorgen. Deze workshops hebben voornamelijk betrekking op kinderfeestjes, maar kunnen zich ook richten tot babyshowers of andere gelegenheden.

- ❖ Wanneer deze workshops betrekking hebben op kinderfeestjes, zullen ze op woensdag- en vrijdagmiddag na 15.30 uur plaats vinden. Vrijwel alle vestigingen beschikken over een grotere tafel waar acht personen kunnen zitten. Het maximum aantal personen voor kinderfeestjes is daarom ook acht personen. Tijdens deze workshop zal samen met de medewerkers beslag worden gemaakt en worden de brownies versierd. De kindjes mogen de eigen gemaakte brownies mee naar huis nemen als aandenken.
- ❖ De workshops kunnen ook plaatsvinden voor andere gelegenheden. Wanneer dit het geval is dan zullen de workshops plaats vinden op één avond in de week na 17.00 uur. Hier kunnen meerdere personen bij aansluiten en zullen er dus ook meerdere bijzondere medewerkers aanwezig zijn, afhankelijk van het aantal personen dat de workshop volgt.

#### Doel

Het doel van deze aanbeveling is dat er een band wordt gecreëerd tussen de bijzondere medewerkers en consument op het gebied van interactie. De bijzondere medewerkers laten zien wat zij hebben geleerd bij Brownies&downieS en dragen kennis over aan de consument. Daarnaast krijgt de consument een kijkje in de keuken, waardoor zij zien hoe met hygiëne om wordt gegaan. Doordat er ook kinderen worden betrokken, krijgen zij een ander beeld van de mensen met een beperking en van wat ze allemaal kunnen. Consumenten leveren op deze manier een bijdrage aan de maatschappij. Daarnaast wordt door middel van dit deelconcept een extra kanaal gecreëerd en daarmee wordt gedeeltelijk ingespeeld op optie 3: Het creëren van meerdere verkoopkanalen.

#### Doelgroep

Deze aanbeveling kent meerdere doelgroepen. Een deel van een grote groep die nog niet wordt aangesproken, namelijk 0-19 jaar, zal via deze weg worden aangesproken. Daarnaast zullen de overige groepen die Brownies&downieS bezoeken ook worden aangesproken.

#### ❖ Moment

De aanbeveling zorgt voor een totaal nieuw contactmoment dat geen betrekking heeft op de standaard contactmomenten binnen de lunchzaak. Doordat de workshops ook buiten openingstijd gevolgd kunnen worden, zorgt dit voor een nieuw en extra contactmoment met de consumenten.

#### Actieplan

| Wie?                                                                                                                                    | Wat?                                                                                                                     | Waar?                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Bij 8 personen:</i><br>Eén bijzondere medewerker en één kok.<br><i>Bij 8-20 personen:</i><br>Twee bijzondere medewerkers en één kok. | Benodigdheden zijn al aanwezig: <ul style="list-style-type: none"><li>- Producten</li><li>- Tafel in lunchzaak</li></ul> | <i>Bij 8 personen:</i><br>Overdag in de lunchzaak.<br><i>Bij 8-20 personen:</i><br>'s-Avonds in de lunchzaak. |

#### Kosten & opbrengsten

| Kosten                  |               | Opbrengsten                |                |
|-------------------------|---------------|----------------------------|----------------|
| <u>Vaste kosten</u>     |               |                            |                |
| Personeelskosten        | €36,46        | Workshop per 8 consumenten | €160,00        |
| <u>Variabele kosten</u> |               |                            |                |
| Productkosten           | €26,65        |                            |                |
| <b>Totaal</b>           | <b>€63,11</b> | <b>Totaal</b>              | <b>€160,00</b> |

\*Bovenstaande kosten en opbrengsten zijn gebaseerd op een workshop voor 8 personen van ± 2 uur.

## Brownie&downiE van de maand ♥

### Het idee

Brownies&downieS heeft in de meeste gevallen één soort brownie op de kaart staan. Gezien de naam Brownies&downieS, is het idee van dit concept dat iedere maand een andere brownie en bijzondere medewerker in het licht worden gezet. Er zal iedere maand één extra brownie worden ontwikkeld door een van de bijzondere medewerkers samen met de kok. Deze brownie zal een maand lang op een aparte kaart staan en daarbij zal de bijzondere medewerker worden vernoemd. Deze bijzondere brownie kan een bijzondere inhoud of een bijzondere topping hebben. Naast dat de consument de brownie op locatie kan consumeren, zal voor deze brownie ook een recept worden geschreven door de bijzondere medewerker samen met de kok. De ingrediënten worden samengevoegd in een ingrediëntenpot met daarop de naam van de brownie en van de bijzondere medewerker. Consumenten kunnen met deze ingrediëntenmix en het recept, de brownie thuis zelf maken. In figuur 26 is een voorbeeld ingrediëntenpot en recept te vinden, een vergrote weergave is te vinden in *bijlage 30: Voorbeeld Brownie&downiE van de maand, op pagina 121*.



Figuur 26: Brownie&downiE van de maand

### Doel

Doordat deze brownie en de bijzondere medewerker op de kaart staan, zal er een band worden gecreëerd tussen deze bijzondere medewerker en de consument. Iedere bijzondere medewerker ontwikkeld zijn of haar eigen brownie, waar hij of zij met trots over kan vertellen aan de consument. Wanneer consumenten een eigen bijdrage willen leveren, kiezen zij sneller om deze brownie te nuttigen. Doordat de consument de ingrediënten kan kopen samen met het recept, ontstaat er een extra verkoopkanaal en dus een extra inkomstenbron. Er werken in de vestigingen over het algemeen tien tot vijftien mensen met een beperking. Bijna iedere bijzondere medewerker kan dus in één jaar aan de beurt komen om een eigen brownie te ontwikkelen.

### Doelgroep

Uit eigen onderzoek blijkt dat er drie verschillende Brownies&downieS koopgroepen zijn. Met dit concept worden alle drie de groepen aangesproken. Aangezien het to-do aspect zich vaak richt tot jongeren, zal deze aanbeveling zich voornamelijk richten tot de groep 20-39 jaar. Deze groep heeft vaak jongere kinderen en kunnen samen met deze kinderen de brownies maken.

### ❖ *Moment*

Deze aanbeveling heeft betrekking op het koffiemoment bij Brownies&downieS. Wanneer wordt gekeken naar de contactmomenten zal deze aanbeveling zorgen voor een extra contactmoment bij de keuze van het product en bij het verlaten van de lunchzaak.

### Actieplan

| Wie?                                                                    | Wat?                                                                                               | Waar?                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Iedere maand één kok samen met één bijzondere medewerker per vestiging. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingrediënten(potten)</li> <li>- Receptuurkaart</li> </ul> | In de lunchzaken met eventuele communicatie via Facebook. |

### Kosten & opbrengsten

| Kosten                  |                | Opbrengsten                   |                |
|-------------------------|----------------|-------------------------------|----------------|
| <i>Vaste kosten</i>     |                |                               |                |
| Personeelskosten        | €218,76        | 160 brownies per maand        | €448,00        |
| Receptkaarten           | €70,00         | 48 ingrediëntpotten per maand | €477,60        |
| <i>Variabele kosten</i> |                |                               |                |
| Ingrediëntenpotten      | €331,20        |                               |                |
| Productkosten           | €73,26         |                               |                |
| <b>Totaal</b>           | <b>€693,22</b> | <b>Totaal</b>                 | <b>€925,60</b> |

*\*Bovenstaande kosten en opbrengsten zijn gebaseerd op de verkoop van 160 brownies en 48 ingrediëntenpotten per maand per vestiging. Deze aantallen zijn gebaseerd op de verkoopaantallen bij Veghel in de week van 28-3-2016 tot en met 3-4-2016.*

### Brownies@home

#### Het idee

Het deelconcept Brownies@home sluit aan op de aanbeveling Brownie&downiE van de maand. Doordat er iedere maand een nieuwe brownie wordt ontwikkeld, kan Brownies&downieS na één jaar voor kiezen om de ontwikkelde brownies te gaan verkopen in de lunchzaak. Hiermee wordt ingespeeld op de trend blurring. Na één jaar zijn er twaalf varianten brownies ontwikkeld door de bijzondere medewerkers. Deze brownies worden gepresenteerd in een brownie rek in de lunchzaak, wat zorgt dat er niet veel ruimte in beslag wordt genomen. Per brownie zal gecommuniceerd worden wie van de bijzondere medewerkers deze heeft ontwikkeld. Daarnaast kunnen de ingrediëntenpotten van alle brownies verkocht blijven worden. Een visuele weergave van het rek is te vinden in figuur 27, een vergrote weergave is te vinden in *bijlage 31: Voorbeeld Brownies@home, op pagina 122.*



Figuur 27: Brownies@home



## Doel

Consumenten kunnen de brownies die zij lekker vinden, kopen om thuis te consumeren waardoor er een extra moment en locatie ontstaat. Daarnaast leveren ze hiermee een bijdrage aan een betere maatschappij. Deze optie zal gedeeltelijk inspelen op het creëren van extra verkoopkanalen, doordat er een blurring concept ontstaat. De bijzondere medewerkers worden extra benadrukt doordat zij bijdragen aan het productieproces van de brownies.

## Doelgroep

Deze aanbeveling zal zich richten tot alle koopgroepen bij Brownies&downieS.

### ❖ *Moment*

Met deze aanbeveling wordt een extra verkoopkanaal gecreëerd en wordt er een nieuw contactmoment ontwikkeld, namelijk het uitzoeken en inpakken van de brownies door de bijzondere medewerkers. Het kan zijn dat consumenten naar de lunchzaak komen en achteraf brownies meenemen. Daarnaast kan het ook zijn dat consumenten, op het moment dat zij weten dat Brownies&downieS brownies verkoopt, hiervoor naar de lunchzaak komen.

## Actieplan

| Wie?                                    | Wat?                                          | Waar?                    |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------|
| Bijzondere en begeleidende medewerkers. | - Presentatierek wand<br>- To-go verpakkingen | Locatie in de lunchzaak. |

## Kosten & opbrengsten

| Kosten                  |                | Opbrengsten              |                 |
|-------------------------|----------------|--------------------------|-----------------|
| <u>Vaste kosten</u>     |                |                          |                 |
| Personeelskosten        | €218,76        | Verkoop brownies         | €630,00         |
| <u>Variabele kosten</u> |                | Verkoop ingrediëntpotten | €477,60         |
| Productkosten           | €164,87        |                          |                 |
| Verpakkingen            | €37,65         |                          |                 |
| Ingrediëntpotten        | €331,20        |                          |                 |
| <u>Eenmalige kosten</u> |                |                          |                 |
| Aanschaf presentatierek | €200,00        |                          |                 |
| <b>Totaal</b>           | <b>€952,48</b> | <b>Totaal</b>            | <b>€1107,60</b> |

*\*Bovenstaande kosten en opbrengsten zijn gebaseerd op de verkoop van 30 verpakkingen brownies en 48 ingrediëntpotten per maand. Eén verpakking bevat drie brownies.*

## **Je bent goed zoals je bent**💖

### Het idee

Een motto van Brownies&downieS is: “Je bent goed zoals je bent”. Hiermee wordt gezegd dat iedereen op zijn eigen manier goed is. In de lunchzaak werken meerdere mensen met een beperking, deze bedienen ieder ongeveer vier tafels. Het idee is om voor iedere bijzondere medewerker een kaart te maken waar zij zich voorstellen. Deze kaarten worden geplaatst op de tafels die zij bedienen. Consumenten weten zo door wie zij geholpen worden. Daarnaast kunnen de consumenten lezen waar de interesses liggen van deze medewerker en kan er een gesprek op gang komen.

Het is belangrijk voor de bijzondere medewerkers om feedback te krijgen van de consument. Op ieder tafeltje worden memoblaadjes geplaatst in de vorm van hartjes, waar consumenten hun naam, de medewerker die geholpen heeft en een compliment op kunnen schrijven. Vervolgens zal er op een locatie in de lunchzaak een groot prikbord hangen, waar de complimentjes achtergelaten kunnen worden, de zogeheten ‘complimentenmuur’. Een voorbeeld voorstelkaart is te vinden in figuur 28, een vergrote weergave en visueel van de complimentenmuur is te vinden in *bijlage 32: Voorbeeld “Je bent goed zoals je bent”, op pagina 123.*

**Naam:** Sjoerd  
**Geboortedatum:** 6-8-1990  
**Werkzaam sinds:** Mei 2011  
**Werkt op:** Maandag & Vrijdag  
**Hobby's:** ☐ Voetballen  
☐ Dj-en  
☒ Bij pap en mam op bezoek gaan

*"Ik vind het fijn als gasten tevreden de zaak verlaten"*  
 Iedere maandag en vrijdag ga ik met plezier naar Brownies&downieS toe. Ik vraag collega's hoe het weekend was of wat ze aankomend weekend gaan doen, waardoor ik altijd een leuke band met ze heb. Ik vind het belangrijk om sociaal te zijn richting de consument, daarom vraag ik ze altijd zelf de bestelling in te vullen, zodat er een gesprek op gang komt. Onze gast is koning!

Figuur 28: Voorstelkaart

### Doel

Met deze aanbeveling wordt direct een contactmoment gecreëerd doordat de consument weet wie diegene is die hen zal helpen en er wellicht een gesprek op gang komt. De medewerkers kunnen vol trots vertellen wie ze zijn en wat ze doen. Ook wordt er een feedback moment gecreëerd tussen het moment van betalen en het verlaten van de lunchzaak. De bijzondere medewerkers kunnen aan het einde van de dag checken hoe de dag verlopen is.

### Doelgroep

Deze kaarten richten zich vooral op de personen die alleen Brownies&downieS bezoeken en de 60+ stelletjes. Zij zullen eerder geneigd zijn zich te verdiepen in leuke beschikbare informatie dan grote groepen en gezinnen.

#### ❖ *Moment*

Er worden twee extra contactmomenten in de lunchzaak gecreëerd. Eén van deze momenten zal zich bevinden in de tijd dat de consumenten moeten wachten op hun broodje. Op dit moment hebben consumenten de tijd om deze kaart te bestuderen als zij dit willen. Het andere moment heeft betrekking op de tijd tussen het betalen en het verlaten van de lunchzaak.

### Actieplan

| Wie?                                     | Wat?                              | Waar?                                                         |
|------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| De consument.<br>Bijzondere medewerkers. | - Prikbord<br>- Memoblaadjes hart | Op de tafels en aan een wand bij binnenkomst in de lunchzaak. |

### Kosten & opbrengsten

| Kosten                  |                | Opbrengsten                                                                                                                                                |           |
|-------------------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <u>Vaste kosten</u>     |                |                                                                                                                                                            |           |
| Memoblaadjes            | €46,00         | Er zijn geen directe opbrengsten aan deze aanbeveling verbonden. De relatie met de consument zal sterker worden en er zal feedbackmoment gecreëerd worden. |           |
| Voorstelkaarten         | €89,95         |                                                                                                                                                            |           |
| <u>Eenmalige kosten</u> |                |                                                                                                                                                            |           |
| Prikbord                | €57,50         |                                                                                                                                                            |           |
| <b>Totaal</b>           | <b>€193,45</b> | <b>Totaal</b>                                                                                                                                              | <b>€-</b> |

\*Bovenstaande vaste kosten zijn berekend per maand.

## 10.2 Financiële toelichting

In de vorige paragraaf is per aanbeveling aangegeven hoeveel de kosten en de opbrengsten bedragen. Aan de hand van deze kosten en opbrengsten is een average, best en worst case scenario ontwikkeld. De toelichting van alle kosten en opbrengsten per aanbeveling is te vinden in *bijlage 33: Kosten- en opbrengstenoverzicht, op pagina 124*. Doordat Brownies&downieS twee niveaus heeft, zijn er voor twee partijen scenario's ontwikkeld. De totale financiële analyse met toelichting is te vinden in *bijlage 34: Toelichting average, best en worst case scenario, op pagina 127*.

### Average case scenario

Het average case scenario is ontwikkeld op basis van het begrote aantal verkopen en het begrote aantal kosten, zoals per aanbeveling is omschreven.

#### Nettowinst per franchisenemer per jaar

| Average case             | Jaar 1            | Jaar 2            | Jaar 3            |
|--------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Nettowinst idee 1        | € 3.056,04        | € 3.269,96        | € 3.335,36        |
| Nettowinst idee 2        | € 1.955,52        | € 0,00            | € 0,00            |
| Nettowinst idee 3        | € 0,00            | € 3.264,60        | € 3.676,88        |
| Nettowinst idee 4 +      | -€ 699,45         | -€ 641,95         | -€ 641,95         |
| <b>Nettowinst totaal</b> | <b>€ 4.312,11</b> | <b>€ 5.892,61</b> | <b>€ 6.370,29</b> |

Figuur 29: Average nettowinst franchisenemer

#### Omzet fee franchisegever totaal per jaar

| Omzet fee             | Aantal vestigingen | Jaar 1             | Jaar 2             | Jaar 3             |
|-----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Per vestiging         | 1                  | € 1.265,04         | € 1.459,08         | € 1.538,10         |
| Eigen beheer 7,5%     | 16                 | € 20.240,64        | € 23.345,28        | € 24.609,66        |
| Master-franchise 2,5% | 18                 | € 7.590,24         | € 8.754,48         | € 9.228,62         |
| <b>Totaal</b>         | <b>34</b>          | <b>€ 27.830,88</b> | <b>€ 32.099,76</b> | <b>€ 33.838,28</b> |

Figuur 30: Average omzet fee franchisegever

### Best case scenario

Het best case scenario is ontwikkeld op basis van een verkoopperscentage van 150% van het begrote aantal verkopen. De vaste kosten zullen gelijk zijn, de variabele kosten bewegen mee.

#### Nettowinst per franchisenemer per jaar

| Best case                | Jaar 1            | Jaar 2            | Jaar 3            |
|--------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Nettowinst idee 1        | € 4.584,06        | € 4.904,94        | € 5.003,04        |
| Nettowinst idee 2        | € 3.641,12        | € 0,00            | € 0,00            |
| Nettowinst idee 3        | € 0,00            | € 4.896,84        | € 5.515,26        |
| Nettowinst idee 4 +      | -€ 699,45         | -€ 641,95         | -€ 641,95         |
| <b>Nettowinst totaal</b> | <b>€ 7.525,73</b> | <b>€ 9.159,83</b> | <b>€ 9.876,35</b> |

Figuur 31: Best nettowinst franchisenemer

#### Omzet fee franchisegever totaal per jaar

| Omzet fee             | Aantal vestigingen | Jaar 1             | Jaar 2             | Jaar 3             |
|-----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Per vestiging         | 1                  | €1.897,62          | €2.188,62          | €2.307,16          |
| Eigen beheer 7,5%     | 16                 | € 30.360,96        | € 35.017,92        | € 36.914,49        |
| Master-franchise 2,5% | 18                 | € 11.385,36        | € 13.131,72        | € 13.842,93        |
| <b>Totaal</b>         | <b>34</b>          | <b>€ 41.746,32</b> | <b>€ 48.149,64</b> | <b>€ 50.757,42</b> |

Figuur 32: Best omzet fee franchisegever

### Worst case scenario

Het worst case scenario is ontwikkeld op basis van een verkoopperscentage van 50% van het begrote aantal verkopen. De vaste kosten zullen gelijk zijn, de variabele kosten bewegen mee.

Netto winst per franchisenemer per jaar

| Worst case               | Jaar 1            | Jaar 2            | Jaar 3            |
|--------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Nettowinst idee 1        | € 1.528,02        | € 1.634,98        | € 1.667,68        |
| Nettowinst idee 2        | € 705,60          | € 0,00            | € 0,00            |
| Nettowinst idee 3        | € 0,00            | € 1.432,24        | € 1.838,38        |
| Nettowinst idee 4 +      | -€ 699,45         | -€ 641,95         | -€ 641,95         |
| <i>Nettowinst totaal</i> | <i>€ 1.534,17</i> | <i>€ 2.425,27</i> | <i>€ 2.864,11</i> |

Figuur 33: Worst nettowinst franchisenemer

Omzet fee franchisegever totaal per jaar

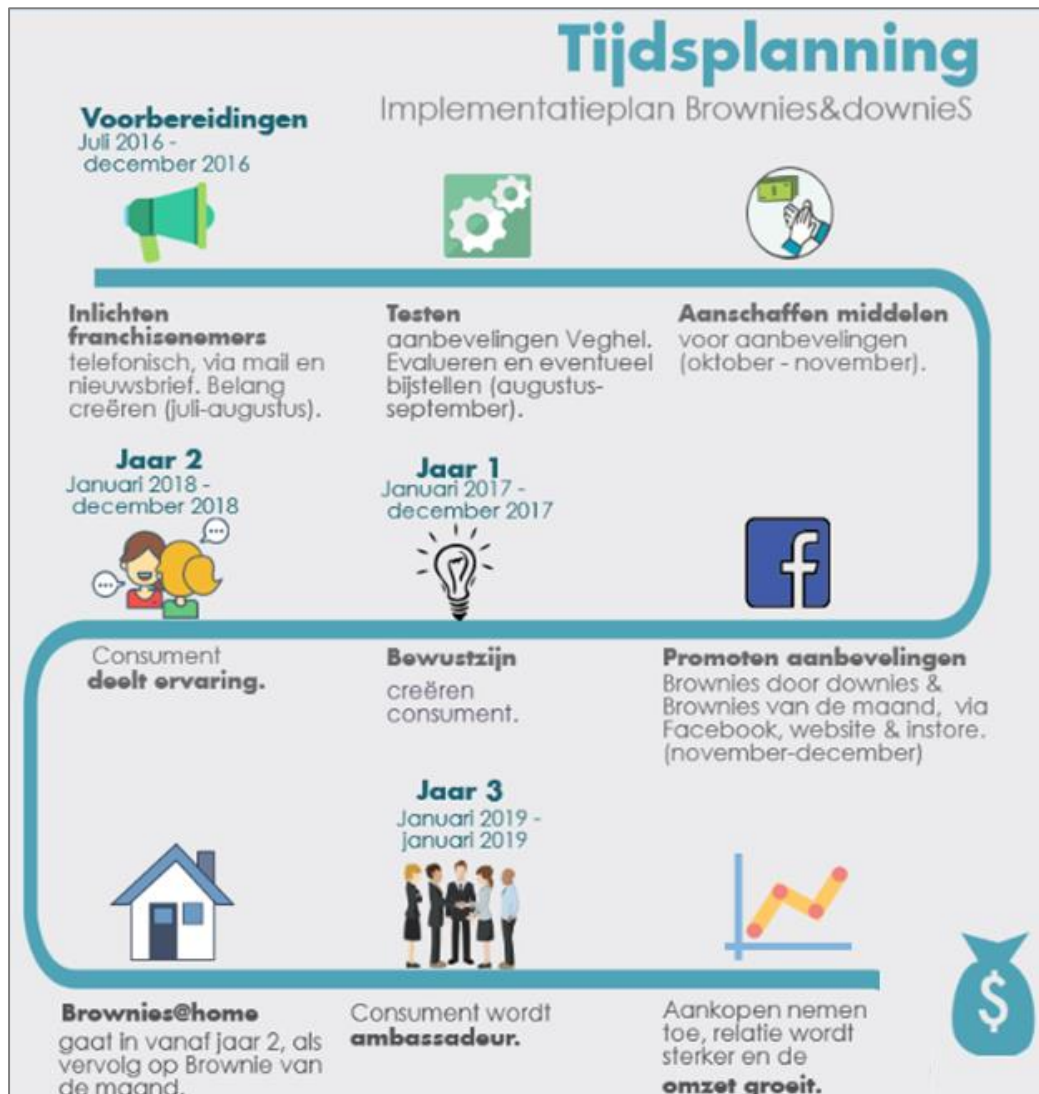
| Omzet fee             | Aantal vestigingen | Jaar 1             | Jaar 2             | Jaar 3             |
|-----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Per vestiging         | 1                  | €632,52            | €729,54            | €769,54            |
| Eigen beheer 7,5%     | 16                 | € 10.120,32        | € 11.672,64        | € 12.304,83        |
| Master-franchise 2,5% | 18                 | € 3.795,12         | € 4.377,24         | € 4.614,31         |
| <i>Totaal</i>         | <i>34</i>          | <i>€ 13.915,44</i> | <i>€ 16.049,88</i> | <i>€ 16.919,14</i> |

Figuur 34: Worst omzet fee franchisegever

Uit bovenstaande analyse blijkt dat de aanbevelingen voor zowel de franchisegever als franchisenemer winstgevend zijn. Ook wanneer maar de helft van het begrote aantal verkopen behaald zal worden. De omzet en winst komende uit de lunchzaak zal leidend blijven voor de gezondheid van de formule. De omzet en de winst komende uit bovenstaande aanbeveling is een aanvulling op de gezondheid van de formule, wat het verschil kan maken voor het toekomstbestendige bestaan van de formule.

### 10.3 Tijdsplanning

In figuur 35 is een tijdspad te vinden voor de aanbevelingen. Het implementeren van aanbeveling 1 zal meer aandacht eisen dan de overige aanbevelingen. Deze aanbeveling vereist communicatie naar de consument over de aanwezigheid van dit kanaal. Aanbeveling 2 en 3 lopen in elkaar over. Het eerste jaar zal aanbeveling 2 gestart worden, waarna er in jaar 2 wordt overgegaan op aanbeveling 3.



In de periode van juli 2016 tot en met december 2016 ligt de focus op het implementeren van de aanbevelingen in Veghel. Dit proces moet worden doorgemaakt om later de aanbevelingen te kunnen evalueren en bij te stellen. Het streven is om 1 januari 2016 de aanbevelingen op de andere locaties te implementeren.

#### Te ondernemen stappen:

|                         | <b>Wat?</b>                                   | <b>Wie?</b>                     | <b>Wanneer?</b>         |
|-------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------|
| <b>Aanbeveling 1:</b>   | Promoten via sociale media, website, instore. | Franchisenemer & franchisegever | November/ december 2016 |
|                         | Workshops inplannen.                          | Franchisenemer                  | December 2016           |
|                         | Inkopen benodigdheden.                        | Franchisenemer                  | November 2016           |
| <b>Aanbeveling 2+3:</b> | Promoten via social media.                    | Franchisenemer                  | December 2016           |
|                         | Inkopen benodigdheden aanbeveling 2.          | Franchisenemer                  | November 2016           |
|                         | Aanschaffen presentatierek aanbeveling 3.     | Franchisenemer                  | November 2017           |
| <b>Aanbeveling 4:</b>   | Inkopen benodigdheden.                        | Franchisenemer                  | November 2016           |

Figuur 36: Wat? Wie? Wanneer?



## Hoofdstuk 11: Eindconclusie

Dit innovatierapport heeft betrekking op alle aspecten binnen de formule van Brownies&downieS en heeft daarnaast ook betrekking op het thema sociaal ondernemen. De onderzoeksvraag die leidend is geweest voor deze scriptie, luidt:

**“Hoe kan Brownies&downieS ervoor zorgen dat zij voorop blijven lopen, binnen een markt waar steeds meer vergelijkbare concepten te vinden zijn, zodat zij in juli 2020 87 vestigingen hebben en daarmee de positie als marktleider op het gebied van horeca in combinatie met zorg blijven behouden?”**

In de probleemstelling is geformuleerd waar inzicht in verkregen moest worden tijdens dit onderzoek. Er moest inzicht verkregen worden in het huidige verdienmodel van Brownies&downieS, social entrepreneurship bij Brownies&downieS, de Nederlandse markt, social entrepreneurship in Nederland, de concurrent en de consument. Tijdens het onderzoek is inzicht verkregen in alle bovenstaande aspecten. Met dit inzicht is een implementatieplan geschreven om de toekomstbestendigheid van de formule te verbeteren en is de onderzoeksdoelstelling bereikt.

*Advies geven over de innovatiemogelijkheden voor de formule met betrekking tot sociaal ondernemen, die binnen nu en drie jaar succesvol geïntroduceerd kunnen worden, waardoor de consument zich aangetrokken blijft voelen tot de formule van Brownies&downieS.*

Uiteindelijk is geconcludeerd dat er geïnnoveerd moet worden op de aspecten dienst/relatie, online propositie en verkoopkanalen. Alle drie deze aspecten zijn van belang voor een toekomstbestendig bestaan, de prioriteit is gelegd bij de diensten en de verkoopkanalen. Gezien de financiële situatie van Brownies&downieS is er momenteel geen budget om grote aanbevelingen door te voeren. Tijdens de implementatie is gericht op de dienst/relatie van de bijzondere medewerker naar de consument en gedeeltelijk op het creëren van meerdere verkoopkanalen. Deze implementatie zal in het geval van 50% van de begrote verkopen al winstgevend zijn, doordat er gebruik wordt gemaakt van de middelen en locaties die er al zijn.

Uiteindelijk kan door het innoveren van alle drie de opties, zoals deze geformuleerd zijn in dit innovatierapport, de praktijkdoelstelling worden behaald. Met deze opties wordt gewerkt aan de toekomstbestendigheid van Brownies&downieS en zal gestreefd worden naar de openstelling van 87 vestigingen in juli 2020.

**Eén kanttekening hierbij is wel dat Brownies&downieS moet blijven innoveren om aan de top te blijven.**

## Nawoord

Ik ben er! Het allerlaatste stukje dat ik schrijf om het onderzoek voor Brownies&downieS en de opleiding Small Business and Retail Management af te sluiten. In dit nawoord geef ik een reflectie op mijn afstudeerperiode. Afgelopen periode heb ik mijzelf verdiept in de formule van Brownies&downieS en kan ik wel stellen dat alles wat ik de afgelopen 3,5 jaar geleerd heb tijdens de opleiding aan bod is gekomen. Naast de kennis die ik heb vernomen op zakelijk gebied, heb ik ook veel geleerd op persoonlijk gebied. Een van de belangrijkste hiervan is het doorhakken van knopen.

De onderzoeksvraag is tijdens het afstuderen een aantal keer gewijzigd, wat ik lastig vond. Snel kwam ik erachter dat ik me zou moeten gaan verdiepen in het thema sociaal ondernemen in Nederland. Dit is tenslotte hetgeen dat Brownies&downieS uniek maakt. Ik vond het thema direct erg interessant waardoor het niet moeilijk was me hierin te verdiepen. Doordat er verschillende modellen voor sociale ondernemingen zijn toegepast in dit onderzoek werd het complex en raakte ik af en toe de rode draad van mijn plan kwijt. Iets wat ik achteraf had kunnen voorkomen door eerder knopen door te hakken en keuzes te maken.

Ik ben tevreden met de hele ontwikkeling van dit onderzoek. Doordat het verslag aan het begin vooral bestond uit losse onderdelen, bracht mij dit vaak aan het twijfelen of ik wel de goede stappen had genomen. Beetje bij beetje kwam er een kloppend verhaal uit mijn onderzoek. Dit was voor mij de bevestiging dat ik alles niet voor niets had gedaan en motiveerde mij des te meer een goed resultaat te schrijven voor de formule. Een resultaat waar ik trots op ben. Uit het onderzoek zijn aspecten naar voren gekomen waarvoor ik low-budget creatieve oplossingen heb weten te ontwikkelen.

Met dit onderzoek kan Brownies&downieS gaan werken aan een toekomstbestendig bestaan voor de formule. Er zijn concrete aanbevelingen gegeven waarmee Brownies&downieS vrijwel direct aan de slag kan. Om de implementatie een succes te maken is “samenwerken” van belang. Iets wat ik tijdens deze periode ook heb geleerd. Ondanks dat ik het onderzoek alleen heb uitgevoerd en geschreven, heb ik veel met mensen gesproken en mijn bevindingen gedeeld. Doordat ik dit heb gedaan, kreeg ik meer ideeën wat heeft bijgedragen aan een beter resultaat. Om de implementatie succesvol door te voeren zal de franchisegever samen moeten werken met de franchisenemers en moeten de begeleidende medewerkers samenwerken met de bijzondere medewerkers. Samen bereik je immers meer dan alleen. Ik ben blij met het feit dat ik mijn steentje heb kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van deze schitterende formule.

*“Op naar een mooie toekomst”*

Lotte van Son

## Literatuurlijst

### Boeken

Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek!* Groningen: Noordhoff Uitgevers.

FoodserviceXs. (December 2015). *FoodserviceXs Essentials jaarboek 2016*. FoodserviceXs.

Kind, F. Q. (2012). *Retailmarketing*. Groningen: Noordhoff uitgevers.

Osterwalder, A. (2014). *Waarde propositie ontwerp*. Amsterdam: Vakmedianet.

Osterwalder, A. (sd). *Osterwalder Business Canvas Model*. Agentschap ondernemen Vlaanderen.

### Rapporten

CbusineZ. (2014). *CbusineZ Venture Management*. Tilburg: CubisineZ partner in zorg.

Experian Nederland BV. (2012). *Mosaic huishouden*. Den Haag: Experian Nederland BV.

Hillen, M. (2014). *Impact first*. Amsterdam: Social Enterprise NL.

McKinsey&Company. (2011). *Opportunities for the Dutch Social Enterprise Sector*. Amsterdam: McKinsey&Company.

Per Saldo. (2015). *Veranderingen in de PGB-zorg*. Utrecht: Per Saldo.

PvdA werkgroep sociaal ondernemen. (2013). *Maak werk van sociaal ondernemen!* Den Haag: PvdA.

PwC. (2015). *De succesfactoren van een sociale onderneming*. Amsterdam: PwC.

Swinkels, T. (2010). *Ondernemingsplan Brownies&downieS*. Veghel: Brownies&downieS.

Swinkels, T. (2015). *Handboek Brownies&downieS*. Veghel: Brownies&downieS.

### Interviews

#### **Interne interviews**

Akker, G. v. (2016, maart 14). Verdienmodel. (L. v. Son, Interviewer)

Akker, G. v. (2016, februari 24). Vestigingen. (L. v. Son, Interviewer)

Swinkels, T. (2016, februari 3). Aanleiding onderzoek. (L. v. Son, Interviewer)

Swinkels, T. (2016, april 6). Sociaal ondernemen oprichters. (L. v. Son, Interviewer)

Horck, T. (2016, april 7). Sociaal ondernemen oprichters. (L. v. Son, Interviewer)

Verhagen-Cornelissen, M. (2016, maart 30). Inkomsten & uitgaven Brownies&downieS. (L. v. Son, Interviewer)

### Externe interviews

Rademaker, M. (2016, februari 24). Zorgwetgeving Brownies&downieS. (L. v. Son, Interviewer)  
Opgeroepen op februari 4, 2016, van NovaMatch: <http://www.novamatch.nl/voorwaarden-en-voordelen/>

Suijen, L. & Elteren, S. (2016, april 6). Sociaal ondernemen bij Brownies&downieS. (L. v. Son, Interviewer)

Heijne, D. (2016, april 25). Gedachten sociaal ondernemers. (L. v. Son, Interviewer)

De Vocht, A. (2016, april 25). Gedachten sociaal ondernemers. (L. v. Son, Interviewer)

Grether, R. (2016, mei 3). Gedachten sociaal ondernemers. (L. v. Son, Interviewer)

### Brainstormsessies

Figee, E. (2016, maart 9). Mogelijkheden innovatie B&D. (L. v. Son, Interviewer)

Munster, B. (2016, maart 4). Mogelijkheden innovatie B&D. (L. v. Son, Interviewer)

### Artikelen

Baranowski, M. (2014). *5 Tips On Branding For Good From Successful Social Entrepreneurs*.  
Opgeroepen op mei 20, 2016, van Co.exist: <http://www.fastcoexist.com/3027605/5-tips-on-branding-for-good-from-successful-social-entrepreneurs>

Beers, M. v. (2016). Daan licht, de horeca ook. *Brabants Dagblad*, 19.

Bluiminck, N. (2015, mei). *Inspirerende horecaconcepten*. Opgeroepen op februari 2, 2016, van Misset Horeca: <http://www.missethoreca.nl/horeca/nieuws/2012/4/inspirerende-horecaconcepten-101112837>

Daily mail. (2013). *Tim's Place*. Opgeroepen op mei 23, 2016, van Daily mail: <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2286913/Youll-come-food-stay-hugs-The-incredible-story-countrys-restaurant-owner-Down-syndrome.html>

Meijer, S. (2012, maart 29). *Nederlander mist fysiek contact*. Opgeroepen op mei 23, 2016, van NU: <http://www.nu.nl/vrouw/2775067/nederlander-mist-fysiek-contact.html>

Ondernemersplein. (2016). *Waarom innoveren?* Opgeroepen op februari 16, 2016, van Ondernemersplein: <http://www.ondernemersplein.nl/ondernemen/innovatie-en-productontwikkeling/waarom-innoveren/>

### Elektronische bronnen

Brownies&downieS. (2016). *Recepturen & kosten*. Veghel: Brownies&downieS.

Derickx, J. (2016, april 18). *Steekproefgrootte*. Den Bosch, Noord-Brabant, Nederland.

## Websites

- Bluiminck, N. (2015, mei). *Inspirerende horecaconcepten*. Opgeroepen op februari 2, 2016, van Misset Horeca: <http://www.missethoreca.nl/horeca/nieuws/2012/4/inspirerende-horecaconcepten-101112837>
- Brands, N. (2013). *Trendpiramide*. Opgeroepen op maart 30, 2016, van Theorie cross media: <https://theoriecrossmedia1301.wordpress.com/2013/10/06/trendpiramide/>
- Brownies&downieS. (2015). *Jaaropgave Brownies&downieS Franchise BV*. Opgeroepen op april 20, 2016, van Kamer van Koophandel: <http://www.kvk.nl/producten-bestellen/jaarrekeningen/?kvknummer=611731340000&productgroep=>
- Brownies&downieS. (2016). Opgeroepen op februari 2, 2016, van Brownies&downieS: <http://www.browniesanddownies.nl/>
- CBS. (2015, december 31). *Horeca en catering*. Opgeroepen op februari 3, 2016, van Ondernemersplein: <http://www.ondernemersplein.nl/brancheinformatie/branche/horeca-en-catering/>
- Dingemanse, K. (2015, september). Opgeroepen op april 20, 2016, van Scribbr: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/soorten-interviews/#semigestructureerd>
- Dutch portfolio. (2015, augustus 15). *Business Model Canvas*. Opgeroepen op februari 12, 2016, van Dutch Portfolio: <http://dutchportfolio.com/business-model-canvas-uitgelegd/>
- Eelants, M. (2016). *SFA model*. Opgeroepen op mei 17, 2016, van Marketingmodellen: <http://www.marketingmodellen.com/sfa-model/>
- Lombardo, J. (2016). *Retail vs traditional marketingmix*. Opgeroepen op februari 16, 2016, van Study: <http://study.com/academy/lesson/retail-marketing-mix-vs-traditional-marketing-mix.html>
- Muilwijk, E. (2015). *Afnemersanalyse*. Opgeroepen op mei 13, 2016, van Intemarketing: <http://www.intemarketing.nl/marketing/analyses/afnemersanalyse>
- Ormondt, F. v. (2016). *Missie & Visie*. Opgeroepen op april 28, 2016, van Frank van Ormondt: <http://www.frankvanormondt.nl/advies/innovatie/wiki/missie-visie/>
- Rabobank. (2015, december). *Cijfers & trends horeca*. Opgeroepen op februari 3, 2016, van Rabobank cijfers & trends: [https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=sector&sector=Horeca\\_en\\_Recreatie](https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=sector&sector=Horeca_en_Recreatie)
- Rabobank. (2015). *Cijfers en trends drankverstrekkers*. Opgeroepen op maart 14, 2016, van Rabobank: <https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=Drinkgelegenheden#Bedrijvenmarkt>



Rabobank. (2015). *Cijfers en trends eetgelegenheden*. Opgeroepen op maart 14, 2016, van Rabobank: <https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=Eetgelegenheden>

Rabobank. (2015). *Horeca & recreatie branche*. Opgeroepen op februari 29, 2016, van Rabobank Cijfers & trends: [https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=sector&sector=Horeca\\_en\\_Recreatie](https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=sector&sector=Horeca_en_Recreatie)

Social enterprise nederland. (2016). *Sociaal ondernemen*. Opgeroepen op maart 31, 2016, van Social enterprise: <http://www.social-enterprise.nl/sociaal-ondernemen/>

Social enterprise nl. (2015). *Social Enterprise NL monitor 2015*. Opgeroepen op april 1, 2016, van Social Enterprise: [http://www.social-enterprise.nl/files/5714/4181/6384/Social\\_Enterprise\\_NL-monitor\\_2015-digitaal.pdf](http://www.social-enterprise.nl/files/5714/4181/6384/Social_Enterprise_NL-monitor_2015-digitaal.pdf)

SRA. (maart 2014). *Trends in uw horecabranche*. SRA. Opgehaald van <https://www.sra.nl/~media/srawebsite/documenten/openbaar/biz/trendwijzer%20horeca.pdf?la=nl-NL>